



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

# **Organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajos kultūros įstaigose**

Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Gražvyda Tušienė**  
Projekto autorė

**Doc. dr. Brigita Stanikūnienė**  
Vadovė

---

**Panevėžys, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajos  
kultūros įstaigose**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Vadyba (6211LX035)

---

**Gražvyda Tušienė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Brigita Stanikūnienė**

Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

---

**Panevėžys, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Gražvyda Tušienė

## **Organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajos kultūros įstaigose**

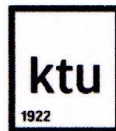
Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektualinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Gražvyda Tušienė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**TVIRTINU**  
TVKC vadovė  
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

### **Baigiamojo magistro projekto užduotis**

Diplomantui **Gražvydai Tušienei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajos kultūros įstaigose
Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	The Relationship Between Organizational Identity and Employees' Values in Cultural Institutions

Patvirtinta 2022 m. lapkričio 16 d. dekano potvarkiu Nr. V25-13-30

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2023 m. sausio 4 d.

#### **Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui**

Mokslinės literatūros analizė; kultūros įstaigų strateginių dokumentų turinio (content) analizė; kultūros įstaigų darbuotojų anketinės apklausos duomenys. Statistiniai duomenys apdorojami SPSS programa.

#### **Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte**

1. Apibrėžti organizacijos identiteto sampratą bei kultūros organizacijų identiteto bruožus.
2. Išanalizuoti vertybių sampratą ir jų klasifikaciją.
3. Atskleisti organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajas kultūros įstaigose.

Vadovė doc. dr. Brigita Stanikūnienė

(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Užduotį gavau Gražvyda Tušienė

(studento vardas, pavardė, parašas)

2022 m. lapkričio 23 d.

Tušienė Gražvyda. Organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajos kultūros įstaigose. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Brigita Stanikūnienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: organizacijos identitetas, asmeninės vertybės, organizacinės vertybės.

Panevėžys, 2023. 82 p.

### **Santrauka**

Pasaulį sukretusios net kelios krizės vienu metu – COVID-19 pandemija, karas Ukrainoje, transformavo visą kultūros sektorių. Karantino metu negalėjusios vykdyti kontaktinių paslaugų kultūros įstaigos turėjo keisti strategiją, peržiūrėti ir išsigryninti organizacines vertybes. Organizacijoms, siekiančioms išlikti konkurencingomis, būtina turėti motyvuotus, lanksčius ir nuolat tobulėti pasirengusius darbuotojus. Todėl vis aktualesnė tampa darbuotojų asmeninių vertybių kongruencija su organizacijos vertybėmis. Šiuo neapibrėžtumo laikotarpiu ypač tai aktualu kūrybinėms organizacijoms, nes jų pagrindinis ir svarbiausias išteklius – kuriantis žmogus, menininkas.

Darbo objektas – organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajos. Darbo tikslas – atskleisti organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajas kultūros įstaigose. Darbo tikslui pasiekti išsikelti šie uždaviniai: apibrėžti organizacijos identiteto sampratą bei kultūros organizacijų identiteto bruožus, išanalizuoti vertybių sampratą ir jų klasifikaciją, atskleisti organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajas kultūros įstaigose. Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, kokybinė turinio analizė, anketinė apklausa, koreliacinė analizė bei statistinė aprašomoji analizė.

Atlikta teorinė mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad organizacijos identitetas – tai unikalių organizacinių savybių rinkinys, suteikiantis organizacijai išskirtinumo, tvarumo, individualumo ir leidžiantis išskirti organizaciją iš kitų bei suteikiantis jai konkurencinį pranašumą. Identiteto elementuose – organizacijos įvaizdyje, komunikaciniuose pranešimuose, elgesyje ir kultūroje užkoduotos vertybės. Kultūros organizacijas iš kitų skiria kūrybiškumas, kultūros produktų ar paslaugų įvairovė, autentiškumas, veikimas ne konkurencinėje, bet partnerystės aplinkoje. Kultūros organizacijos identitetui lemiamą reikšmę turi intelektualinis kapitalas.

Vertybes mokslininkai klasifikuoja į organizacines, asmenines ir visuomenės. Organizacinės vertybės yra organizacijos identiteto pagrindas. Jas galima atpažinti organizacijos strateginiuose dokumentuose: strateginiuose veiklos planuose, veiklos ataskaitose. Asmeninės vertybės atsiskleidžia žmonių įsitikinimuose bei elgesyje, lemia sprendimų atranką ir vertinimą, koreguoja individo tikslus.

Kokybinio tyrimo rezultatų analizė leido klasifikuoti kultūros įstaigų komunikuojamas organizacines vertybes į 6 kategorijas: modernumas ir inovacijos, prieinamumas visoms suinteresuotoms šalims, tvarumo dimensija, universaliosios vertybės, tobulėjimas ir veiklos kokybė. Kiekybinio tyrimo metu atskleista, kad visų šešių kategorijų kultūros įstaigų organizacinės vertybės turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su visomis asmeninėmis darbuotojų instrumentinėmis

(elgesio) vertybėmis. Darbuotojų asmeninės galutinės (elgesio rezultato) vertybės – šeimos saugumas, laimė, išganymas mažiausiai svarbios ir beveik nereikšmingos kultūros įstaigų identitetui, o visos kitos M. Rokeach'o teorijos išskirtos vertybės turi statistiškai reikšmingus teigiamus ryšius su kokybinio tyrimo metu išskirtomis kultūros įstaigų organizacinėmis vertybėmis.

Tušienė Gražvyda. The Relationship Between Organizational Identity and Employees' Values in Cultural Institutions. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Brigita Stanikūnienė; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Social Sciences (Business and Public Administration).

Keywords: organizational identity, personal values, organizational values.

Panevėžys, 2023. 82 pages.

### **Summary**

Several simultaneous crises - the COVID-19 pandemic, the war in Ukraine - have transformed the entire cultural sector. Cultural institutions that could not provide contact services during the quarantine period had to change their strategy, review and clarify their organisational values. To remain competitive, organisations need to have a flexible, mobile and ever-changing workforce. It is therefore becoming increasingly important to align employees' personal values with those of the organisation. In this period of uncertainty, this is particularly relevant for creative organisations, as their main and most important resource is the creative person, the artist.

The object of the paper is the relationship between organisational identity and employee values. The aim of the paper is to reveal the links between organisational identity and employee values in cultural institutions. To achieve the aim of the thesis, the following objectives have been set: to define the concept of organisational identity and the attributes of identity of cultural organisations, to analyse the concept of values and their classification, and to reveal the links between organisational identity and employee values in cultural institutions. Methods: scientific literature analysis, document analysis, qualitative content analysis, questionnaire survey, correlation analysis and statistical descriptive analysis

The theoretical analysis of the scientific literature revealed that organisational identity is a set of unique organisational characteristics that give an organisation its distinctiveness, sustainability, individuality, and enable it to stand out from the others and give it a competitive advantage. Identity elements include the values encoded in an organisation's image, communication messages, behaviour and culture. What differentiates cultural organisations from others is their creativity, the diversity of their cultural products or services, their authenticity, and the fact that they operate in a partnership rather than a competitive environment. Intellectual capital is crucial to the identity of a cultural organisation.

Researchers divide values into organisational, personal and societal values. Organisational values are the basis of an organisation's identity. They can be found in the organisation's strategic documents: strategic action plans, performance reports. Personal values are reflected in people's beliefs and behaviour, determine the choice and evaluation of decisions, and adjust individual goals.

The analysis of the qualitative research results allowed to classify the organisational values communicated by cultural institutions into 6 categories: modernity and innovation, accessibility to all stakeholders, sustainability dimension, universal values, excellence and quality of performance. The quantitative study revealed that in all six categories, the organisational values of cultural institutions have a statistically significant positive relationship with all the personal instrumental

(behavioural) values of employees. Employees' personal end (behavioural outcome) values - family security, happiness, salvation - are the least important and almost insignificant for the identity of cultural institutions, while all other values identified by Rokeach's theory have a statistically significant positive relationship with the organisational values of cultural institutions as identified by the qualitative research.



## Turinys

<b>Lentelių sąrašas .....</b>	<b>10</b>
<b>Paveikslų sąrašas .....</b>	<b>11</b>
<b>Įvadas.....</b>	<b>12</b>
<b>1. Organizacijos identiteto teoriniai aspektai .....</b>	<b>14</b>
1.1. Organizacijos identiteto samprata .....	14
1.2. Organizacijos identiteto struktūros elementai .....	17
1.3. Kultūros organizacijų identiteto bruožai .....	20
<b>2. Vertybių ir organizacijos identiteto sąsajų teorinė analizė .....</b>	<b>24</b>
2.1. Vertybių samprata ir klasifikacija .....	24
2.1.1. Asmeninės vertybės.....	25
2.1.2. Organizacinės vertybės.....	28
2.2. Organizacijos identiteto ir vertybių sąsajų tyrimų problematika .....	30
<b>3. Organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajų empirinis tyrimas kultūros įstaigose.....</b>	<b>34</b>
3.1. Tyrimo metodologinės priegos, metodai, tyrimo logika ir imties pagrindimas .....	34
3.2. Organizacinių vertybių kultūros įstaigų strateginiuose dokumentuose kokybinio tyrimo rezultatų analizė.....	37
3.3. Kiekybinio tyrimo instrumentarijus pagrindimas .....	42
3.4. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija.....	44
3.4.1. Kultūros įstaigų organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajų analizė.....	45
3.4.2. Skirtingų kultūros įstaigų organizacinių vertybių raiškos analizė.....	61
<b>Išvados ir rekomendacijos .....</b>	<b>66</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>68</b>
<b>Informacijos šaltinių sąrašas .....</b>	<b>74</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>76</b>
1 priedas. Tyrimo instrumentarijus.....	76
2 Priedas. Anketa.....	79

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Organizacijos identiteto sampratos apibrėžimai .....	15
2 lentelė. Vertybių sampratos apibrėžimai .....	23
3 lentelė. Vertybių tipai.....	25
4 lentelė. M. Rokeach`o instrumentinės vertybės.....	30
5 lentelė. M. Rokeach`o galutinės vertybės.....	31
6 lentelė. Modernumo ir inovatyvumo kategorizacija.....	36
7 lentelė. Prieinamumo visoms suinteresuotoms šalims kategorizacija.....	37
8 lentelė. Tvarumo dimensijos kategorizacija.....	38
9 lentelė. Universaliųjų vertybių kategorizacija.....	38
10 lentelė. Tobulėjimo kategorizacija.....	39
11 lentelė. Veiklos kokybės kategorizacija.....	40
12 lentelė. Kiekybinio tyrimo instrumentarijaus I diagnostinis blokas.....	41
13 lentelė. Kiekybinio tyrimo instrumentarijaus II diagnostinis blokas.....	42
14 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos.....	43
15 lentelė. Kultūros įstaigų išreikštų modernumo ir inovacijų ir darbuotojų instrumentinių (elgesio) vertybių ryšiai.....	44
16 lentelė. Kultūros įstaigų modernumo ir inovacijų ir darbuotojų galutinių (elgesio rezultato) vertybių ryšiai.....	45
17 lentelė. Kultūros įstaigų prieinamumo visoms suinteresuotoms šalims ir darbuotojų instrumentinių (elgesio) vertybių ryšiai.....	46
18 lentelė. Kultūros įstaigų prieinamumo visoms suinteresuotoms šalims ir darbuotojų galutinių (elgesio rezultato) vertybių ryšiai.....	48
19 lentelė. Kultūros įstaigų tvarumo dimensijos ir darbuotojų instrumentinių (elgesio) vertybių ryšiai.....	49
20 lentelė. Kultūros įstaigų tvarumo dimensijos ir darbuotojų galutinių (elgesio rezultato) vertybių ryšiai.....	51
21 lentelė. Kultūros įstaigų universaliųjų vertybių ir darbuotojų instrumentinių (elgesio) vertybių ryšiai.....	52
22 lentelė. Kultūros įstaigų universaliųjų ir darbuotojų galutinių (elgesio rezultato) vertybių ryšiai.....	53
23 lentelė. Kultūros įstaigų tobulėjimo ir darbuotojų instrumentinių (elgesio) vertybių ryšiai.....	54
24 lentelė. Kultūros įstaigų tobulėjimo ir darbuotojų galutinių (elgesio rezultato) vertybių ryšiai.....	56
25 lentelė. Kultūros įstaigų veiklos kokybės ir darbuotojų instrumentinių (elgesio) vertybių ryšiai.....	57
26 lentelė. Kultūros įstaigų veiklos kokybės ir darbuotojų galutinių (elgesio rezultato) vertybių ryšiai.....	58

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Organizacijos (korporacijos) identiteto elementų derinys .....	18
2 pav. Organizacijos (korporacijos) identiteto valdymo modelis.....	17
3 pav. Organizacijos (korporacijos) identiteto struktūra .....	18
4 pav. Kūrybinių organizacijų identitetą formuojantys veiksniai .....	21
5 pav. Teorinis 10 vertybių tipų motyvacinių tikslų modelis.....	26
6 pav. Teorinis Rubito sėkmingos organizacijos modelis .....	29
7 pav. Organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajų kultūros organizacijose tyrimo modelis .....	34
8 pav. Kultūros centrų organizacinių vertybių raiška darbuotojų požiūriu.....	61
9 pav. Viešųjų bibliotekų organizacinių vertybių raiška darbuotojų požiūriu.....	62
10 pav. Muziejų organizacinių vertybių raiška darbuotojų požiūriu.....	63

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Gilėjantys globalizacijos procesai, konkurencinės kovos, stiprėjantis įmonių konkuravimas dėl geriausių darbuotojų, galimos pandemijos COVID-19 pasekmės – tai priežastys, skatinančios organizacijas stiprinti ir puoselėti savo identitetą. Identitetą turi visos organizacijos, tik ne visos sąmoningai jį planuoja ir valdo. Pastarosios neturi ryškaus įvaizdžio ir gali būti neteisingai suprastos ir priimtos visuomenėje.

Vykstant ypač smarkiam globalizacijos procesui, o šiuo laikotarpiu ir COVID-19 pandemijos sukeltiems verslo aplinkos pokyčiams, organizacijos yra suinteresuotos turėti lanksčius, mobilius ir nuolat tobulėti pasirengusius darbuotojus. Todėl vis aktualesnė tampa asmens vertybių – organizacijos identiteto atitikimo problema. Organizacijoms tampa labai svarbu turėti ne tik konkrečių kompetencijų ir gebėjimų darbuotojus, bet ir tai, kiek jų darbuotojų turimos asmeninės vertybės atitinka organizacijos vertybes ir kaip tas daro įtaką organizacijos identitetui. Šiuo laikotarpiu ypač tai aktualu kūrybinėms organizacijoms, nes jų pagrindinis ir svarbiausias išteklius – kuriantis žmogus, menininkas. Organizacijos identitetas suteikia organizacijoms kryptį, jo pagrindu kuriama organizacijos strategija ir kultūra.

**Temos ištirtumas ir problema.** Terminas „organizacijos identitetas“ mokslinėje literatūroje pradėtas naudoti dar praėjusio šimtmečio 5-ajame dešimtmetyje, o jau 6-ojo dešimtmečio pabaigoje bei 7-ojo pradžioje, atlikti pirmieji empiriniai tyrimai (Brown, 1969; Lee, 1969, 1971; Schneider, 1972; Rotondi, 1975). Vystantis vadybos mokslui ši tema tapo vis labiau nagrinėjama užsienio autorių (Lux, 1986; Ashforth ir Mael 1989, 1996; Balmer ir Gray, 1999; Hatch ir Schultz, 1997; Van Rekom, 1997; Balmer ir Soenen, 1999; Melewar ir Jenkins, 2002; Puusa ir Tolvanen, 2006; Kovaliova, 2015; Dhalla, 2007; Boros, 2009; Kirchner, 2010; Ackerman, 2010; Gioia ir kt., 2013; Seidl 2016; Sadykova, 2017). Organizacijos identiteto sampratos kompleksiskumą nagrinėjo ir lietuvių mokslininkai (Žukauskas ir Pikčiūnas, 2002; Šeputienė, 2003; Lakačauskaitė, 2012; Janonis ir kt., 2007; Pranulis ir kt., 2011; Drūteikienė, 2007; Reimeris, 2012; Kazlauskienė ir Subačiūtė, 2013).

Organizacinės elgsenos teorijos (klasikinės ir šiuolaikinės) vieningai sutaria, jog individai yra pagrindinis organizacijos identiteto konstravimo veiksnys (Staber 2007). Organizacijų identitetui, jo formavimui ir palaikymui tiesioginę įtaką turi darbuotojų asmeninių vertybių kongruencija su organizacijos vertybėmis (Vveinhardt ir Gulbovaitė, 2015). Vertybių sampratą nagrinėjantys mokslininkai vertybes laiko „ilgalaičiu įsitikinimu“ (Kumar, 2012; Dubauskas, 2006), kiti mato vertybes kaip „sampratą“ (Schwartz, 2012; Halstead ir Pike, 2006), o dar kiti – kaip standartus ir „principus“ (Rokeach, 1968, 1979; Braithwaite ir Blamey, 1988; Theodorson & Theodorson, 1969; Vasiliauskas, 2005).

Kultūros įstaigų identiteto svarba ypač išryškėjo COVID-19 pandemijos kontekste. Karantino metu negalėjusioms vykdyti kontaktinių veiklų kultūros įstaigoms reikėjo keisti strategiją. Darbuotojų asmeninės vertybės turėjo lemiamą reikšmę tiek strategijos keitimui, tiek ir organizacijos identiteto stiprinimui. Mokslinėje literatūroje pasigendama įžvalgų apie organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajas šalies kultūros įstaigose. Šiame darbe keliama **mokslinė problema**, kurią galima įvardinti šiais klausimais: *kokias organizacines vertybes puoselėja šalies kultūros įstaigos? Kokias sąsajas galima identifikuoti tarp kultūros įstaigų darbuotojų asmeninių vertybių ir jų įstaigų organizacinio identiteto?*

**Darbo objektas:** organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajos.

**Darbo tikslas** – atskleisti organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajas kultūros įstaigose.

**Darbo uždaviniai:**

1. Apibrėžti organizacijos identiteto sampratą bei kultūros organizacijų identiteto bruožus.
2. Išanalizuoti vertybių sampratą ir jų klasifikaciją.
3. Atskleisti organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajas kultūros įstaigose.

**Duomenų rinkimo metodai:**

- mokslinės literatūros analizė;
- dokumentų analizė;
- anketinė apklausa.

**Duomenų analizės metodai:**

- kokybinė turinio (content) analizė;
- koreliacinė analizė;
- statistinė aprašomoji analizė.

**Darbo teorinis reikšmingumas** tame, kad mokslinės literatūros analizės būdu apibrėžus organizacijos identiteto sampratą, išryškintos specifinės kultūros įstaigų organizacinio identiteto charakteristikos, kurios suteikia šioms įstaigoms savitumo ir unikalumo. Tai būtų prigimtinis kūrybiškumas ir kūryba, neretai įprasminama kaip intelektualinė nuosavybė; kultūros produktų ar paslaugų įvairovė, skirta įvairioms visuomenės grupėms; autentiškumas; veikimas ne konkurencinėje, bet partnerystės aplinkoje.

**Darbo praktinis reikšmingumas** atskleidžiamas kiekybinio ir kokybinio tyrimų derinimo kontekste. Atlikta kultūros įstaigų dokumentų turinio analizė ir identifikuotos šių įstaigų deklaruojamos vertybės yra palyginamos su šių įstaigų darbuotojų pripažįstamomis organizacinėmis vertybėmis, atskleistomis kiekybinio tyrimo metu. Tai leidžia organizacijoms pasitikrinti, ar egzistuoja kongruencija tarp organizacinės komunikacijos ir realaus organizacinių vertybių supratimo darbuotojų tarpe.

**Autoriaus konferencijose skaityti pranešimai:**

Tušienė, Gražvyda. Organizacinių vertybių raiška kultūros įstaigų strateginiuose dokumentuose. Studentų mokslinių darbų konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos – 2022“. Panevėžys: KTU, 2022 m. lapkričio 25 d.

**Autoriaus publikuotų straipsnių bibliografinis sąrašas:**

TUŠIENĖ, Gražvyda; STANIKŪNIENĖ, Brigita. Organizacinių vertybių raiška kultūros įstaigų strateginiuose dokumentuose // Technologijų ir verslo aktualijos – 2022: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga, Lietuva, Panevėžys, 2022 m. lapkričio 25 d. / Kauno technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. ISSN 2538-8045. 2022.

## 1. Organizacijos identiteto teoriniai aspektai

### 1.1. Organizacijos identiteto samprata

Žodis „identitetas“ kilęs iš lotyniško žodžio *identitas* ir lietuvių kalboje suprantamas kaip *tapatybė, individualumas, ko nors apibrėžtumas, sutapimas*. Mokslinėje literatūroje terminas „organizacijos identitetas“, kaip teigia Lovakovas (2011), anksčiausiai pradėtas naudoti nuo 1947 m. G. Saimono. Jis organizacijos identitetą tuomet apibrėžė kaip procesą, kurio metu individualūs tikslai pakeičiami į organizacijos ir tampa lemiančiais veiksniais organizacijos sprendimuose.

Vėliau šis terminas buvo nenaudojamas ir tik po dvidešimties metų, praėjusio šimtmečio 6-ojo dešimtmečio pabaigoje bei 7-ojo pradžioje, atlikti pirmieji empiriniai tyrimai (Brown, 1969; Lee, 1969, 1971; Schneider, 1972; Rotondi, 1975). Reikia paminėti, kad šie autoriai kiekvienu atskiru atveju savaip apibrėžė „organizacijos identiteto“ sąvoką, siūlė skirtingus termino koncepto ir tyrimo instrumento variantus. Dėl to, suvokimas apie termino turinį šiame istorijos etape buvo ypač painus.

Sparčiai vystantis vadybos mokslui susidomėjimas organizacijos identitetu augo, ir šiandien tai yra vienas iš plačiai nagrinėjamų vadybos fenomenų. Organizacijos identiteto konceptą nagrinėja ne tik mokslininkai, bet sulaukiama vis daugiau ir praktikų (vadybos konsultantų) dėmesio.

Mokslinėje literatūroje randama daugybė organizacijos identiteto apibrėžimų, tačiau pati „samprata yra minima įvairiuose kontekstuose, siejama su organizacijos elgsena ir kultūra, strategija, įmonės įvaizdžiu, komunikacija, dėl ko kyla problemų apibrėžiant identiteto sampratą bei ribas. Skirtingas organizacijos identiteto definicijas pateikia tiek vadybos, marketingo teoretikai, tiek verslo konsultantai“ (Kazlauskienė ir Subačiūtė, 2013, 70 p.).

Albert`as ir Whetten`as (1985) pateikia pirmą mokslinį organizacijos identiteto apibrėžimą. Jie teigia, kad organizacijos identitetas yra trijų kriterijų rezultatas:

1. pagrindinis organizacijos pobūdis arba veikla;
2. išskirtinumas arba unikalumas;
3. gyvavimo laikas.

Albert`ui ir Whetten`ui apibrėžus organizacijos identitetą, Ashforth`as ir Mael`is (1996) padarė reikšmingą indėlį sąvokos supratimui. Tai vėliau turėjo įtakos organizacijos veiklos tobulinimui. Jie nustatė, kad organizacijos identitetas yra organizacijos charakterio sinonimas, o organizacijos charakteris yra įmonės vertybių, įsitikinimų ir normų produktas ir šie elementai išskiria jį iš konkurentų. Ashforth`as ir Mael`is (1989) siūlė organizacijos identitetą laikyti socialinio identiteto specialiąja forma. Šie mokslininkai terminą apibrėžia kaip „tapatumą ar priklausomybę, kai asmuo, priklausantis organizacijai, save sutapatina su ja“. Mael`io ir Ashforth`o (1992) nuomone, organizacijos identitetas suprantamas kaip kognityvinė konstrukcija, kai darbuotojai susiję su organizacija savo poelgiais ir emocijomis, tai yra, jie linkę organizaciją palaikyti, padėti įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, o taip pat jaučia ir emocinį prierašumą organizacijai.

Bostdorff`as ir Vibbert`as (1994) savo tyrime apie organizaciniuose pranešimuose naudojamas epedeiktinės retorikos formas atskleidė, kad organizacijos išsiugdo savitą identitetą:

- a) kurdamos reklamas, kurios atspindi socialiai priimtas vertybes;

- b) palaikydamos ir gindamos vertybes, siekiant, kad jų produktai ar paslaugos nebūtų kritikuojamos;
- c) pateikdamos vertingus pažadus žiniasklaidoje, siekiant gauti visuomenės paramą.

Atsižvelgdami į gautas tyrimo metu išvadas, Bostdorff`as ir Vibbert`as (1994) nustatė, kad organizacijos sustiprina savo identitetą, skirdamos dėmesį tam tikroms vertybėms.

Vaughn`as (1997) taip pat kėlė klausimą, kaip organizacija kuria savo identitetą per komunikaciją viešindama vertybes. Jis teigė, kad organizacijos kuria identitetą per gausybę vertybėmis pagrįstų įtikinamų pranešimų. Vaughn`as (1997), norėdamas pagrįsti šį teiginį, atliko tyrimą: išanalizavo organizacinius aukštųjų technologijų įmonių dokumentus (įdarbinimo skrajutes, žinynus) ir apklausė kiekvienos įmonės vadovą ar žmogiškųjų išteklių skyriaus vedėją. Vaughn`as (1997) nustatė, kad organizacijų nariai skirtingai suvokia organizacijos identitetą, skelbiamą viešuose pranešimuose, bet, savo ruožtu, organizacijos nariai pasirengę susitapatinti su vadovybės nustatytu organizacijos identitetu, kai viešai komunikuoja.

Luhmann`as (2000), vėliau Seidl`as (2016) organizacijos identitetą apibūdino kaip socialinę sistemą, sudarytą iš daugybės komponentų, kurie sąveikaudami sukuria sinergijos efektą. Aust`as (2004), analizuodamas Williams`o ir Moffitt`o 1997 m. atliktą tyrimą Valstybinio ūkio draudimo įmonėje, nustatė, kad tiek išoriniai, tiek vidiniai komunikaciniai pranešimai, kuriuos skelbia ir kontroliuoja pati organizacija, vaidina tam tikrą vaidmenį – visuomenė susidaro tam tikrą organizacijos įvaizdį, šie veiksniai turi net 60 proc. įtakos organizacijos identiteto formavimui.

Hecht`as ir kt. (2003) teigia, kad identitetas savaime neatsiranda – jis vystosi ir formuojasi bei tobulėja. Identitetas socialiai konstruojamas ir perteikiamas per organizacijos narių elgesį, simbolius, santykius su visuomene. Santykiai padeda kurti identitetą, o identitetas atsispindi santykiuose.

Reimeris (2012) organizacijos identitetą supranta kaip socialinę konstrukciją, kuri sujungia pagrindines organizacijos charakteristikas. Jo teigimu, organizacijos identitetas yra socialiai sukonstruotas darbuotojų požiūris, padedantis jiems lengviau suvokti, kokia yra organizacija ir kuo ji išsiskiria iš kitų organizacijų. Tai fenomenas, turintis ilgalaikį poveikį sėkmingai organizacijos veiklai bei suteikiantis jai išskirtinumo ir unikalumo bruožų. Tiek klasikinė, tiek šiuolaikinė organizacinės elgsenos teorija skelbia, jog pagrindinis organizacijos identiteto konstravimo veiksnys yra individai, ir, būtent, organizacijos identitetas nulemia, kaip stipriai organizacijai priklausantys individai susieja save su organizacija ir jos tikslais.

Kovaliovos (2015) nuomone, identitetas suteikia organizacijai stabilumą, įgyvendinant išsikeltus tikslus, ir lankstumą, reikalingą reakcijai į pokyčius. Organizacijos identitetui turi įtakos ne tik pati organizacijos veikla, bet ir jos veiklos rūšis bei kilmės šalis.

Kazlauskienė ir Subačiūtė (2013) identiteto prasmę apibūdina kaip organizacinę vienybę, kuri kyla iš bendro organizacijos narių suvokimo kam jie priklauso. Šios mokslininkės, cituodamos Ackerman`ą (2010), teigia, kad organizacijos pajėgumai stiprėja, kai jos nariai vadovaujami vienodais jausmais. Todėl šiais, aršios konkurencijos laikais, siekiant vis didesnio veiklos efektyvumo, aktualu suvokti, „kas yra organizacija“ ir „ką ji palaiko“. Vienybė, aiškus ir stiprus organizacijos identitetas, kai kiekvienas jos narys žino ir pritaria įmonės idėjoms, vykdomiems projektams, ir tampa įmonės konkurenciniu pranašumu.

Vystantis organizacijoms vis daugiau mokslininkų savo straipsniuose nagrinėja organizacijos identiteto sąvoką, kelia hipotetinius klausimus ir atlieka empirinius tyrimus. 1 lentelėje pateikiami įvairūs mokslininkų organizacijos identiteto sampratos apibrėžimai (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė.** Organizacijos identiteto sampratos apibrėžimai (sudaryta darbo autorės, remiantis Lux`u, 1986; Van Rekom`u, 1997; Vaughn`u, 1997; Puusa ir Tolvanen`u, 2006; Lakačauskaite, 2012; Janoniu ir kt., 2007; Kovaliova, 2015; Pranuliu ir kt., 2011; Dhalla, 2007; Boros`u, 2009, Drūteikiene, 2007; Kirchner`iu, 2010; Sadykova, 2017; Gioia ir kt., 2013)

<b>Autoriai</b>	<b>Apibrėžimo turinys</b>
Lux, 1986	Organizacijos tapatybė (identitetas) yra jos individualumo išraiška, kuri pasireiškia elgesiu, komunikacija, estetiniu ir formaliu įvaizdžiu, kitaip tariant – suvokimo rezultatas tarp vidaus ir išorės grupių.
Van Rekom, 1997	Organizacijos identitetas – kai organizacija sąmoningai ar nesąmoningai pateikia informaciją apie save, formuodama tam tikrą organizacijos įvaizdį skirtingiems adresatams.
Vaughn, 1997	Organizacijos identitetas yra ir procesas, ir produktas. Procesas yra santykių plėtra, prasidedanti, kai organizacija praneša apie savo vertybes ir tikslus, konstruojamus kaip pageidaujamos veiksmų gairės. Jei procesas yra sėkmingas, organizacijos nariai jį papildo, laikydamiesi skelbiamų vertybių ir tikslų; t. y. nariai identifikuoja save su organizacija.
Puusa ir Tolvanen, 2006	Organizacijos identitetas yra tai, kaip dirbantys asmenys identifikuoja save su organizacija. Pasitikėjimas, kaip jungiamoji grandis, susieja nario tapatumą ir stiprų organizacijos identitetą, kuris lemia asmenų tapatumą jai, kuria pasitikėjimą ir didina įsipareigojimą organizacijai.
Janonis ir kt., 2007	Identitetas – tai moralinis veidas, tikslas ir vertybės, o tai sudaro individualumo esmę.
Dhalla, 2007	Organizacijos identitetas apibūdinamas kaip ilgalaikės organizacijos charakteristikos, prisidedančios prie organizacijos išskirtinumo ir unikalumo.
Drūteikienė, 2007	Kiekvienos organizacijos identitetas yra unikalus, pagrįstas individualia patirtimi. Jį formuoja organizacijos istorija, filosofija, technologijos pobūdis ir kokybė. Identitetą taip pat formuoja ir nuosavybė, žmonės, lyderiai, etinės ir kultūrinės vertybės, organizacijos strategija, patikimumas, pelningumas ir apyvarta, struktūros ir sistemos bei jų orientacija.
Boros, 2009	Organizacijos identitetas yra organizacijos narių mąstysena, jausena ir organizacijos, kurioje jie dirba, suvokimas.
Kirchner, 2010	Organizacijos identitetas nurodo, kas yra organizacijos šerdis, jos esmė ir tai, kaip įmanoma ją išlaikyti bei keisti egzistuojančioje organizacinėje struktūroje ir aplinkoje. Identiteto pagrindas – organizacijos ir joje dirbančių darbuotojų bendrystė ir vienybės jausmas.
Pranulis ir kt., 2011	Organizacijos identitetas – tai simbolių, ženklų ir komunikacijos žinučių visuma, padedanti atpažinti bei išskirti organizaciją iš kitų ir tinkamomis priemonėmis pristatyti ją vartotojams.
Lakačauskaitė, 2012	Identitetas gali būti suprantamas kaip suplanuoti organizacijos veiksmai, skirti organizacijos atpažinimui visuomenėje: elgsena, komunikacija ir simbolika. Organizacijos identitetas – tai organizacinio įvaizdžio pagrindas, matomų organizacijos savybių, pagal kurias visuomenė gali atpažinti organizaciją, formavimas.
Gioia ir kt., 2013 (126 p.)	Identitetas – tai organizacijos savybių rinkinys, „optimaliu išskirtinumu“ išskiriantis vieną organizaciją nuo kitos. Tai tarsi pačios organizacijos savirefleksija – refleksyvus egzistencinio klausimo „kas aš esu kaip individas?“ svarstymas „kas mes esame kaip organizacija?“
Kovaliova, 2015 (323-324 p.)	Organizacijos identitetas – elementų darinys – savęs pozicionavimas per pagrindines idėjas: kas organizacija yra, ką ji daro ir kaip tą daro. Organizacijos



Autoriai	Apibrėžimo turinys
	identitetas atsispindi tiek strategijoje, misijoje, filosofijoje, organizacijos istorijoje, paslaugų ar produktų spektre, tiek ir organizacijos komunikacijoje ir neformalioje komunikacijoje apie pačią organizaciją.
Sadykova, 2017	Identitetas – tai visų organizacijos narių bendrų pastangų sudėtinga sistema, formuojama patirties, vertybių, socialinių santykių ir nuolat kintančių aplinkybių.

Organizacijos identiteto apibrėžimai kito ir pildėsi naujais elementais vystantis vadybos mokslui – Lux (1986), Van Rekom (1997), Pranulis ir kt. (2011) identitetą apibrėžia kaip organizacijos išorinę ir vidinę komunikaciją, matomus ženklus ir simbolius, Puusa ir Tolvanen`as (2006), Drūteikienė (2007), Boros (2009), Kirchner`is (2010), Sadykova (2017) į identiteto apibrėžimą įtraukia ir organizacijos narius, kuriuos sieja bendrystės jausmas ir pasitikėjimas organizacija, Janonis ir kt. (2006), Sadykova (2017) organizacines vertybes laiko vienu iš svarbiausių identiteto elementų.

*Mokslinės literatūros analizė atskleidžia, kad organizacijos identitetą galima apibūdinti kaip ilgalaikį fenomeną, suteikiantį organizacijai išskirtinumo, tvarumo, individualumo ir leidžiantį išskirti organizaciją iš kitų bei suteikiantį jai konkurencinį pranašumą. Daugeliu atveju, organizacijos identitetas apibrėžiamas kaip unikalių organizacijos savybių, jos deklaruojamų vertybių, kuriančių organizacijos tapatumą, visuma, kurios paskirtis padėti visuomenei atpažinti (išskirti) organizaciją iš kitų, o darbuotojams kurtų vienybės ir priklausymo organizacijai jausmą.*

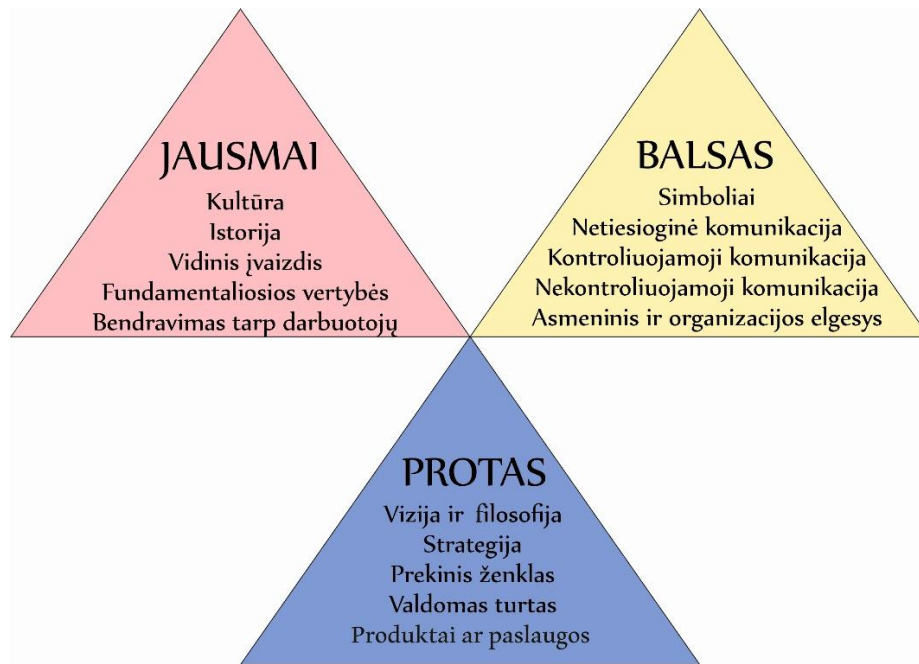
## 1.2. Organizacijos identiteto struktūros elementai

Teoriniam organizacijos identiteto modeliui apibrėžti mokslininkai išskyrė atskirus elementus. Balmer`is (1999), Hatch`as ir Schultz`as (1997) teigė, kad organizacijos identitetą lemia jos vidaus kultūrų rinkinys. Pritariant šiems mokslininkams pradėta diskutuoti, kokie yra kiti organizacijos identiteto elementai. Birkigt`o ir Stadler`io (1986) teigimu, korporacijos identitetą sudaro elgesys, ryšių sistema ir vizualieji elementai. Will`as ir kt. (1999) nurodo, kad korporacijos identiteto rinkinį sudaro šie elementai:

- ✓ kultūra;
- ✓ elgesys;
- ✓ rinkos sąlygos;
- ✓ strategija;
- ✓ produktai ar paslaugos;
- ✓ ryšių sistema ar komunikacija;
- ✓ dizainas.

Sąvokos „organizacijos (korporacijos) identitetas“ empirinį apibrėžimą pirmieji mokslinėje literatūroje aprašė Balmer`is ir Soenen`as „*The ACID Test of Corporate Identity Management*“ 1999 m. Šie mokslininkai atliko empirinį tyrimą, kurio tikslas buvo įvertinti tuo metu naudojamus modelius ir metodus organizacijos identitetui nustatyti. Autoriai tyrime naudojami jau anksčiau mokslininkų pateiktomis įžvalgomis (Kennedy, 1977; Abratt, 1989; van Riel, 1995; Balmer, 1998) ir iš trylikos įvairių modelių atrinko du elementus: 1) *valdymo vizija*, 2) *organizacijos vertybės*, kurie turi įtakos organizacijos identitetui.

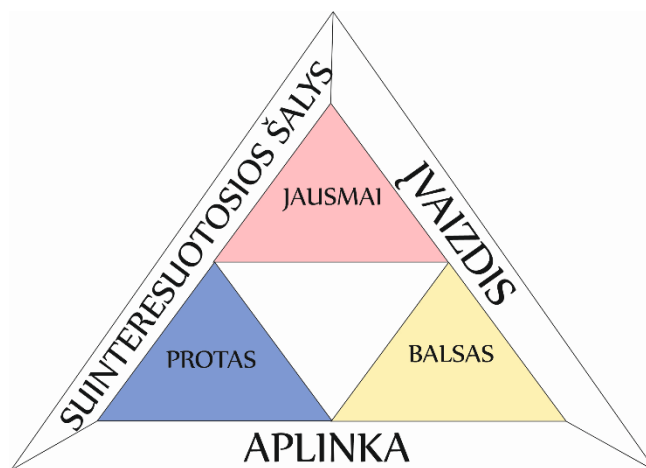
Tyrimo metu Balmer`is ir Soenen`as (1999) išgrynino elementus, kurie sudaro organizacijos identitetą, ir sukonstravo du korporacijos identiteto elementų derinius (žr. 1 ir 2 pav.).



**1 pav.** Organizacijos (korporacijos) identiteto elementų derinys (sudaryta darbo autorės, remiantis Balmer&Soenen`u, 1999)

Anot Balmer`io ir Soenen`o (1999), „jausmai“, „balsas“ ir „protas“ yra organizacijos identiteto sudėtinės dalys, turinčios jas paaiškinančius elementus. Elementų derinyje matoma, kad prie sudėtingų įmonės tapatybės aspektų, tokių kaip kultūros klausimai, mokslininkai priderino lengviau suvokiamus elementus – produktai ar paslaugos, valdomas turtas, strategija. Balmer`io ir Soenen`o (1999) organizacijos identiteto elementų derinys sukonstruotas iš organizacijos tapatybę formuojančių elementų ir elementų, reikalingų valdant organizacijos tapatybę.

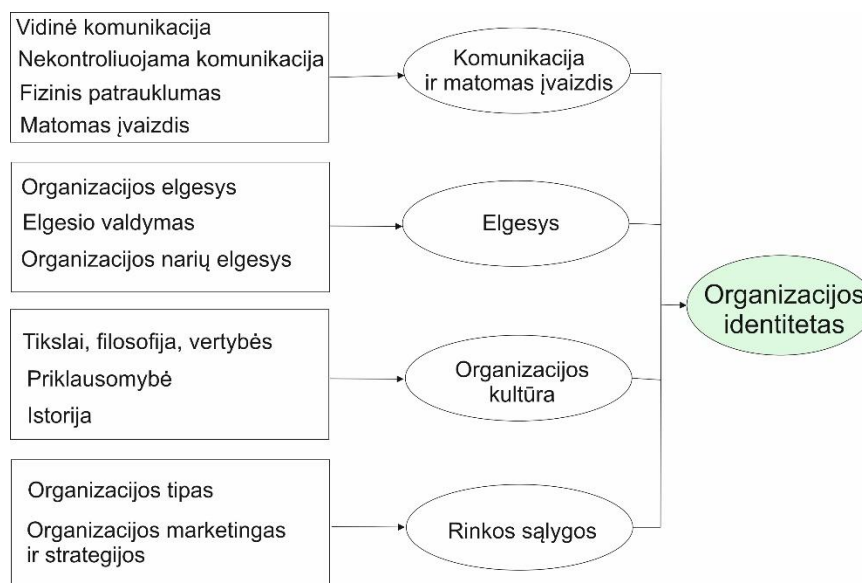
O organizacijos identiteto idealus valdymo modelis, tai, kai pagrindiniam identiteto elementų dariniui įtaką daro suinteresuotosios šalys, organizacijos įvaizdis ir aplinka (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Organizacijos (korporacijos) identiteto valdymo modelis (sudaryta darbo autorės, remiantis Balmer&Soenen`u, 1999)

Melewar`as ir Jenkins`as (2002) papildė Balmer`io ir Soenen`o (1999) organizacijos identiteto modelio struktūrą grupe faktorių (elementų), kurie reprezentuoja organizaciją suinteresuotoms

šalims (žr. 3 pav.). Iš vienos pusės šie elementai padeda pakartotinai pažinti organizaciją, iš kitos – išskirti organizaciją iš kitų.



**3 pav.** Organizacijos (korporacijos) identiteto struktūra (sudaryta darbo autorės, remiantis Melewar`u ir Jenkins`u, 2002)

Anot Melewar`o ir Jenkins`o (2002), organizacijos identiteto struktūrą sudaro 4 pagrindiniai elementai: komunikacija ir matomas įvaizdis, elgesys, organizacijos kultūra ir rinkos sąlygos. Labiausiai nematomas ir sunkiausiai apčiuopiamas šioje struktūroje yra elgesys, tai tam tikra prasme yra neverbalinis, neapčiuopiamas bendravimo aspektas ar organizacijos kūno kalba. Šioje struktūroje „elgesys“ apjungia tiek pačios organizacijos elgesį, tiek pavienių jos darbuotojų veiksmus ir elgesio valdymą.

Pagal Žukauską ir Pikčiūną (2002), organizacijos identiteto struktūrą sudaro organizacijos kultūra, elgesys, strategija, produktai ar paslaugos, komunikacija ir dizainas. Šeputienė (2003), remdamasi mokslininkų (Abratt, Balmer, Birgikt ir Stadler ir k.) nuomone, teigia, kad organizacijos identiteto struktūrą sudaro trys svarbiausi elementai:

1. vizualusis identitetas;
2. organizacijos komunikacija;
3. elgsena.

Kirchner`is (2010) teigia, kad organizacijos identiteto elementai yra naudojami kaip referentai, kurie įgalina ne tik atskirti organizacijas vienas nuo kitų, bet ir leidžia rasti panašumus, būdingus tam tikram organizacijos tipui. Remiantis šiuo požiūriu, galima teigti, kad organizacijos identitetas yra tęstinis reiškinys, kuriamas nuolatinio prisiminimo ir interpretavimo proceso metu.

Pasak Lakačauskaitės (2012), dauguma organizacijos identiteto elementų gali būti skirstomi į dvi kategorijas: kontroliuojamus ir pusiau kontroliuojamus. Prie kontroliuojamų identiteto elementų autorė priskiria reklamą, ryšius su visuomene, logotipą, renginius, uniformas ir pan. Pusiau kontroliuojami identiteto elementai – vartotojų pasitenkinimas, išreikštas atsiliepimais ir žinutėmis bei komentarais internete, pranešimai žiniasklaidoje, konkurentų veiksmai.

Kazlauskienė ir Subačiūtė (2013) identitetui suteikia „įrankio“, kuris naudojamas organizacijos strategijoje, svarbą. Anot šių mokslininkų, jei strategija siekiama atsakyti į klausimus: ko mes siekiame? koku būdu mes tai pasieksime?, tai identitetas reikalauja atsakymo į kur kas platesnį klausimą: kas mes esame? Kazlauskienės ir Subačiūtės (2013) teigimu, organizacijos identitetas – tai įrankis, kuris panaudojamas strategijoje, leidžiantis organizacijai siekti vizijos ir atitikti misiją.

Kaip vienas iš svarbiausių organizacijos identiteto elemento dalių Aust`as (2004) išskiria bendravimą tarp organizacijos narių ir organizacijos santykius su visuomene. Remdamasis Euske ir Roberts`o (1987), McDonald`o ir Gandz`o (1992), Kabanoff`o ir kt. (1995), Kabanoff`o ir Holt`o (1996), Vaughn`o (1997) atliktais tyrimais, Aust`as (2004) pripažino, kad vertybės yra organizacijos identiteto esmė ir jas galima atpažinti organizacijos komunikaciniuose pranešimuose. Bostdorff`as ir Vibbert`as (1994) savo tyrimais taip pat patvirtino, kad organizacijos savo identitetą sustiprina ir ugdo, pasikliaudamos visuomenės pripažintomis vertybėmis.

*Mokslinių straipsnių ir tyrimų analizė leidžia teigti, kad organizacijos identiteto elementai padeda pažinti organizaciją, kartu atskiriant vieną organizaciją nuo kitos. Identiteto elementai gali būti matomi, girdimi, jaučiami ir suvokiami bendraujant. Mokslinės literatūros analizė leidžia apibrėžti tokią organizacinio identiteto struktūrą: organizacijos matomas įvaizdis (dizainas, fizinis patrauklumas, produktai), komunikaciniai pranešimai, elgsena (pačios organizacijos visuomenėje ir individualių darbuotojų), strategija ir kultūra. Organizacijoms ugdyti savąjį identitetą ir laimėti pranašumą prieš kitas padeda jų puoselėjamos vertybės. Pastarosios yra užkoduotos visuose organizacijos identiteto elementuose, jas galima atpažinti įvairiuose organizacijos komunikaciniuose pranešimuose, lengviausiai įskaitomos strategijoje ir viešuosiuose pranešimuose.*

### 1.3. Kultūros organizacijų identiteto bruožai

„Kultūros“ sąvoka yra labai plati ir apimanti, antropologine prasme, visą civilizaciją, o meno ir humanitarinių mokslų prasme – visų rūšių ir formų meną, ugdymą ir švietimo veiklas. Meno formos – teatras, muzika, literatūra, fotografija, dailė, architektūra, mada, šokis, kinas, vizualieji menai, apibrėžia kultūros išraiškos sritis. Pruskus (2013) „kultūros“ sąvoką apibrėžia, kaip žmonių bendros veiklos produktą, nuolat kintantį ir atsinaujinantį savo formomis ir būdais. Kultūra negali egzistuoti be žmogaus – jis ir kultūros kūrėjas, ir vartotojas.

Kultūros organizacijas ir meno kūrėjus priimta vadinti kūrybinėmis industrijomis. Tačiau, pasak Jančoro ir kt. (2014), atsižvelgiant į komercinio ir nekomercinio pobūdžio kultūros paslaugos ar produkto prigimtį, „atsiranda poreikis identifikuoti konkrečius kūrybinių industrijų sektorius, kurie kuria ne vien komercinės vertės prekes ar paslaugas“. Kultūros organizacijų veikla, skirtingai nuo kūrybinių industrijų, nukreipta į kultūrinio paveldo išsaugojimą ir puoselėjimą, tautinio identiteto skatinimą, meninės saviraiškos ugdymą, socialinės atskirties mažinimą. Kultūros organizacijoms Lietuvoje priskiriami muziejai, bibliotekos, kultūros centrai, parodų galerijos, kino teatrai, dramos, operos, muzikiniai teatrai, koncertų salės.

Girdauskienė (2013) kultūros organizacijas apibrėžia kaip modernias menines įmones, kurios kuria „kultūros produktus“, panaudodamos savo darbuotojų kūrybiškumą ir žinias. Trūby ir kt. (2008) kūrybines organizacijas vertina kaip vienas perspektyviausių ekonominės veiklos sričių, turinčių didelį potencialą prisidėti prie bendruomenės gerovės ir naujų darbo vietų kūrimo. Kūrybinių organizacijų veikla remiasi darbuotojų individualiu kūrybiškumu, įgūdžiais ir talentais – veiksniais,

turinčiais santykinį pranašumą. Šių organizacijų pagrindinė produkcija yra ne materialinės gėrybės, o intelektualinė nuosavybė.

Jungtinės Karalystės vyriausybės Kultūros, žiniasklaidos ir sporto departamentas (*angl. The Department for Digital, Culture, Media & Sport (DCMS)*) kūrybinę organizaciją apibrėžia kaip organizaciją, kurios pagrindinis išteklius – prigimtinis individualus kūrybiškumas, kompetencija ir talentas. Naudodamasi turimu intelektiniu kapitalu kūrybinė organizacija geba išlikti konkurencinga ir generuoti dvasinę bei materialinę gerovę.

Trüby ir kt. (2008) išskiria tris kūrybiškumo dimensijas, išskiriančias kūrybines organizacijas iš kitų:

1. Individų kūrybiškumas – gebėjimas kurti naujoves ir reaguoti į iššūkius ieškant naujų sprendimų;
2. Produktų kūrybiškumas – prekės ar paslaugos unikalumas, lyginant su kitais rinkoje esančiais produktais ar paslaugomis;
3. Procesų kūrybiškumas – kūrybingas produktų ar paslaugų pritaikymas prie klientų poreikių.

Florida (2002) kūrybinėms organizacijoms priskiria šiuos bruožus:

- kūrybinės organizacijos funkcija – kurti „prasmingas naujas formas“;
- kūrybinės organizacijos laukia „nestandartinių žmonių“;
- čia vertinama įvairovė – įsitikinimų, socialinių klasių, etninių rasių ir kt.;
- kūrybinės organizacijos pasižymi autentiškumu (istoriniai pastatai, ekspozicijos, materialusis ir žodinis paveldas) ir unikalumu.

Kultūros organizacijai didelę reikšmę turi bendruomenė, kurioje veikia organizacija. Kultūros organizacijos kūrybiškumui palaikyti, pasak Černevičiūtės ir Strazdo (2014), būtina visuomenė. Jei organizacijos sukurtas kūrybos produktas ar paslauga nepripažįstama visuomenės, tai organizacijos vaidmuo toje bendruomenėje yra diskutuotinas. Kultūros produktas yra visada užsakomas bendruomenės ir, kultūros ar meno prasme, atsiranda toks, kokio pageidauja visuomenė, nes, priešingu atveju, jo vertė gali būti prilyginama nuliui (Kačerauskas, 2014). Taigi, kultūros organizacijos kūrybinė veikla iš dalies priklauso ir nuo jos veiklos lauke esančios bendruomenės. Remiantis Černevičiūte ir Strazdu (2014), kultūros organizacijos kūrybinį procesą tapatiname su kolektyviniu procesu, kurį priskiriame ne tik vienos organizacijos ar joje dirbančių individų mąstymui ir veiksmui, bet ir visai bendruomenei.

Ne mažiau svarbią reikšmę kultūros organizacijos identiteto formavimui turi organizacinė kultūra ir „klimatas“. Isaksen`as ir Ekvall`is (2010), tyrinėję organizacijų kūrybiškumo ir inovatyvumo sąsajas, pasiūlė organizacijos kultūrą atskirti nuo klimato, organizacijos kultūrą pavadindami „tai, ką organizacijos darbuotojai vertina“, o organizacijos klimatą – „tai, ką organizacijos darbuotojai patiria“. Pasak šių mokslininkų, organizacijos klimatą sudaro elgsena, jausmai ir nuostatos, kurios pripažįstamos ir kiekvienoje organizacijoje skirtingos (unikalios).

Atlikę empirinius tyrimus Isaksen`as ir Ekvall`is (2010) išskyrė kūrybiškai organizacijai būdingus klimato bruožus:

- laisvė mąstyti ir veikti;
- pasitikėjimas ir atvirumas;

- iššūkiai;
- konfliktai;
- diskusijos;
- idėjos ir parama joms;
- dinamiškumas ir žaismingumas;
- rizikos prisiėmimas.

Martins`as ir Terblanche (2003), tyrinėdami kūrybos organizacijoms reikšmingus organizacinės kultūros elementus, įvardijo svarbiausius veiksnius, kurie turi reikšmę ir organizacijos identiteto formavimuisi: *inovacijų strategija*, kuri atsispindi organizacijos vizijoje ir misijoje; lanksti organizacinė struktūra, kai organizacija savo struktūra prisitaiko prie kintančios aplinkos (Girdauskienė, 2013); *organizacinė parama* – ne tik atlygis, bet ir žmogiškieji, laiko, IT išteklių; *naujus meninius produktus ar paslaugas skatinanti elgsena* – idėjų generavimas, nuolatinis mokymasis, palaikymas nesėkmės atveju; *atvira komunikacija*.

Inovacijų svarbą kultūros produktams pabrėžia ir Caves`as (2000), teigdamas, kad kultūros ar kūrybinių industrijų organizacijos, siekdamos pranašumo ir unikalumo, derina esamus ir jau žinomus elementus, taip sukurdamos visiškai naują ir vartotojui dar nepatirtą kultūros produktą ar paslaugą. Komandos sudėties kaitą, kaip vieną pozityviausių kultūros produktų inovacijų veiksmių, pažymi Černevičiūtė ir Strazdas (2014), išskirdami kūrybinės senbuvų komandos papildymą naujais nariais, naujų meninių formų pritaikymą vartotojams, derinant senų ir naujų formų elementus. Stoneman`as (2007) pastebi specifinį, išsiskiriantį inovacijų bruožą – daugelyje kultūros organizacijų vykstančių inovacijų nėra technologinės, o „vadybinės-organizacinės“, dar kitaip gali būti vadinamos socialinėmis, minkštosiomis ar turinio inovacijomis.

Reimeris (2012), analizuodamas kūrybinių centrų identitetą, nustatė skirtumus tarp įprastinės organizacijos ir kūrybinės organizacijos identiteto. Kūrybines organizacijas, ypač jei jos yra susijungusios į klasterius ar kūrybinius centrus, nuo įprastinių organizacijų skiria tai, kad kūrybiniai centrai yra globalūs, jų identitetas heterogeninis, turi daug pagrindinių komunikacijos šaltinių, valstybė kūrybinių organizacijų veiklą veikia kaip aktyvatorius, rūpindamasi ir skirdama lėšų jų plėtrai ir kūrybinės organizacijos veikia ne konkurencinėje, bet partnerystės aplinkoje.

Kūrybinių centrų identitetai gali būti „daugiasluoksniai arba prisirišę prie formalių ir neformalių socialinių ir demografinių kategorijų“ (Reimeris, 2012; Dhalla, 2007; Florida, 2009). Kūrybinių centrų identitetą veikia tiek vidiniai (lyderystė, atvirumas, estetika, saugumas), tiek išoriniai (komunikacija, pripažinimas, žiniasklaidos dėmesys, reitingai) veiksniai (žr. 4 pav.).



**4 pav.** Kūrybinių organizacijų identitetą formuojantys veiksniai (sudaryta darbo autorės, remiantis Reimeriu, 2012; Dhalla, 2007)

Kūrybinėse organizacijose vykstanti komunikacija ir informacijos kaita, patenkanti į išorę įvairiais kanalais, veikia išorinę aplinką. „*Kuo stipresnė ši apyvarta – tuo stipresnis Kūrybinio centro*

identitetas“ (Reimeris, 2012, 66 p.). 4 pav. pateiktas modelis padeda formuoti gaires kūrybinių organizacijų identiteto valdymui ir jo komunikacijai.

*Apibendrinant kūrybinių ir kultūros organizacijų identiteto bruožus, galima teigti, kad jas iš įprastų organizacijų skiria prigimtinis kūrybiškumas, kultūros produktų ar paslaugų įvairovė, autentiškumas, unikalumas. Kultūros organizacija negali veikti be visuomenės, o jos sukurtas produktas turi būti reikšmingas bendruomenei. Kultūros organizacijos identitetą formuoja tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai ir turimas intelektualinis kapitalas. Svarbiausią įtaką kultūros organizacijos identitetui turi joje dirbantys kūrybiniai darbuotojai ir jų turimos vertybės.*

*Apibendrinant pirmojo skyriaus teorinę analizę, galima teigti, kad nors ir nėra vieningos mokslininkų nuomonės apie organizacijos identitetą, skiriasi tyrimuose naudoti modeliai, organizacijos identitetas yra unikalus ilgalaikis fenomenas, organizacijos individualus savybių rinkinys, suteikiantis organizacijai išskirtinumo, tvarumo ir konkurencinio pranašumo. Esminiais identiteto struktūros elementais traktuojami: organizacijos matomas įvaizdis (dizainas, fizinis patrauklumas, produktai), komunikaciniai pranešimai, elgsena (pačios organizacijos visuomenėje ir individualių darbuotojų), strategija ir kultūra. Kultūros organizacijų identitetą ir jų išskirtinumą sąlygoja kūrybinės veiklos procesas ir produktai, pripažįstami visuomenėje; kūrybinių darbuotojų kompetencijos ir talentai, orientuoti į minkštųjų arba turinio novacijų kūrimą bei veiklos orientacija į bendrakūrą ir bendruomeniškumą. Kultūros organizacijos identitetui lemiamą reikšmę turi intelektualinis kapitalas.*

## 2. Vertybių ir organizacijos identiteto sąsajų teorinė analizė

### 2.1. Vertybių samprata ir klasifikacija

Vertybių sampratos analizės pradininkais galima laikyti senovės graikų ir romėnų filosofus. Dar antikos laikais jie padėjo pamatą trimis pagrindinėms vertybėms – *gėriui*, *grožiui* ir *tiesai*, kurios sudaro klasikinės vertybių teorijos branduolį bei iki šių laikų laikomos pamatinėmis (Monkevičienė ir Liugailaitė - Radzvičienė, 2009). Mokslininkai vertybes analizuoja įvairiais aspektais, jos klasifikuojamos tiek sociologijos ir psichologijos, tiek filosofijos, politologijos, vadybos ir kitoje literatūroje. Arieli`'s ir kt.(2020) vertybes laiko vienu galingiausių veiksnių, skatinančių veikti, nes turimos vertybės motyvuoja siekti tikslų. Schein`'as (1992) teigia, kad vertybės daro įtaką ir individų, ir organizacijų veiklai.

Mokslininkai skirtingai apibrėžia vertybių sampratą (žr. 2 lentelę), o labiausiai galima išskirti bendro vertybių konstrukto apibūdinimą – vieni vertybes laiko „pagrindiniais įsitikinimais“ (Halstead ir Taylor, 2000; Halstead ir Pike, 2006), kiti mato vertybes kaip „elgesio principus“ (Theodorson & Theodorson, 1969), o dar kiti – kaip „standartus“ (Matulionis, 2003).

**2 lentelė.** Vertybių sampratos apibrėžimai (sudaryta darbo autorės, remiantis Halstead`'u ir Taylor`'u, 2000; Halstead`'u ir Pike, 2006; Dubausku, 2006; Vveinhardt, 2007; Theodorson & Theodorson`'u, 1969; Aramavičiūtė, 2016; Matulioniu, 2003; Navicku, 2007; Sagiv ir kt., 2017; Rokeach`'u, 1973; Kasser`'iu ir kt, 2002)

Autoriai	Apibrėžimo turinys
Halstead ir Taylor, 2000, 170 p.	Vertybės – tai principai ar pamatiniai įsitikinimai, veikiantys kaip savotiški elgesio orientyrai, standartai. Jais remiantis nusprendžiama, kas yra teisinga, gera ar pageidaujama.
Halstead ir Pike, 2006	Vertybės – tai individo principai ir pagrindiniai įsitikinimai, nulemiantys jo elgesį, vertingumo supratimą, siekiami idealai, elgesio standartai, kuriais remiantis, konkretūs veiksmai suvokiami kaip geri, teisingi, pageidaujami arba verti pagarbos.
Dubauskas, 2006	Vertybės – tai esminiai įsitikinimai, kad konkretus elgesys ar egzistavimo būdas yra asmeniškai arba socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą. Vertybės turi moralinį atspalvį ta prasme, kad jos atspindi žmogaus supratimą apie tai, kas yra teisinga, gera arba pageidautina.
Vveinhardt, 2007	Vertybė yra tai, kas bendru sutarimu yra „gerai“, tai, kas teikia pasitenkinimo jausmą, o vertybės neturėjimas sukelia emocinį diskomfortą. Vertybė yra pasitenkinimo siekinys ir paskata.
Theodorson & Theodorson, 1969, 32 p.	Vertybės – tai abstraktūs elgesio principai, kuriems jaučiamas stiprus emocionaliai teigiamas pasišventimas. Universaliu principu galima laikyti tikėjimą kitu žmogumi, pagarbą individualybei.
Aramavičiūtė, 2016, 20 p.	„Vertybėms būdingas privalėjimo, įpareigojimo momentas, kurio negalima išvesti iš realių faktų.“
Navickas, 2007, 141 p.	„Vertybės nėra papasakojamos, jos yra liudijamos, autentiška vertybių komunikacija yra veiksmas, o ne žodis“.
Matulionis, 2003	Vertybės yra standartai, pagal kuriuos galima atskirti geidžiamą nuo negeidžiamo, gerą nuo blogo, puikų nuo bjauraus. Jos neturi liepiamosios nuostatos, bet yra kultūros principai, atskleidžiantys kiekvieną gyvenimo aspektą. Vertybių pagrindu formuojasi individo vertybinės orientacijos, turinčios lemiamą reikšmę jo asmeniniams siekiams ir tikslų įgyvendinimui.
Sagiv ir kt., 2017	Vertybės yra motyvacinių tikslų pažintinis vaizdavimas, jos atspindi pageidaujamus tikslus arba tai, ką žmonės laiko svarbiu ir vertingu. Visos



Autoriai	Apibrėžimo turinys
	vertybės reiškia tikslus, bet ne visi tikslai yra vertybės.
Rokeach, 1973	Vertybės išreiškia žmogaus poreikius. Tai, ką žmogus laiko svarbiu, iš dalies priklauso nuo to, ko jam reikia.
Kasser ir kt., 2002	Vertybės turi tiesioginį ryšį su žmogų supančia aplinka – jei patenkinami psichologiniai, fiziologiniai poreikiai, didėja tikimybė, kad žmogus jaus norą išreikšti save, bus kūrybiškas, bendruomeniškas, sieks lyderystės. Ir priešingai – jei žmogų supa nesaugi aplinka, nėra patenkinami jo baziniai poreikiai – bus vertinamas saugumas, laimėjimai, kitų pagarba.

Iš pateiktų vertybių sampratos apibrėžimų (žr. 2 lentelę) galima teigti, kad vieni mokslininkai (Sagiv ir kt., 2017; Rokeach, 1973; Kasser ir kt., 2002) vertybes tapatina su žmogaus poreikiais ir siekiamais tikslais, kiti (Theodorson & Theodorson, 1969; Halstead ir Pike, 2006; Dubauskas, 2006) apibrėžia kaip individo principus, elgesio motyvacinis orientyrus, priklausomus nuo jo požiūrio, įsitikinimų.

Rokeach`as (1979) vertybes apibrėžia, kaip žmonių elgesį lemiančius veiksnius, nuostatas ir ideologiją, savęs ir kitų vertinimo standartus. Mokslininko nuomonei pritaria Steg`as ir De Groot`as (2012) teigdami, kad vertybės laikomos žmonių elgesio vertinimo pagrindiniu principu. Vertybės lemia, kuo žmonės domisi, kokios žinios tampa kognityviai prieinamiausiomis, kaip žmonės vertina įvairius situacijos aspektus ir kokių alternatyvų šioms situacijoms išspręsti yra ieškoma. Be to, vertybės veikia kaip kriterijai žmonių elgsenai pagrįsti.

Mescon`as ir kt. (1997) vertybes sugrupavo į šias kategorijas: teorinės (žinios, racionalus mąstymas), ekonominės (praktiškumas, taupumas), politinės (pripažinimas), socialinės (draugiškumas, prisirišimas), estetiškos (harmoniškas, kūrybiškas) ir religinės (susivaldymas, teisingumas, santarvė). Šios vertybių kategorijos atsispindi visose žmogiškosios veiklos srityse.

Dauguma mokslininkų (Schwartz, 1992, 2012; Williams ir kt., 2002; Klenke, 2005; Verplanken, 2004; Posner, 2010) vertybes skirsto į tris pagrindinius jų hierarchijos lygmenis: individo arba asmenines, organizacijos ir visuomenės. Tačiau kiekvienos iš šių lygmenų vertybės skiriasi savo turiniu.

### 2.1.1. Asmeninės vertybės

Dar praėjusio šimtmečio ketvirtame dešimtmetyje G. Allport`as pradėjo asmeninių vertybių psichologinius tyrimus ir buvo vienas iš pirmųjų socialinių mokslų autorių, vertybių sampratai suteikusių konkretesnę prasmę. Anot Kumar`o (2012), G. Allport`as siejo vertybes su įprasta mums visiems veikla – laikraščių skaitymas, filmų žiūrėjimas, balsavimas. Aštunto dešimtmečio pabaigoje Rokeach`as (Kumar, 2012) vertybes laikė jau vienu iš pagrindinių gyvenimo principų ir paskatino naujus tyrimus, teigdamas, kad vertybės yra atskaitos taškai, kuriuos žmonės naudoja formuodami savo požiūrį ir elgesį. Savitą požiūrį ir, kartu, pažangą vertybių tyrimams suteikė Schwartz`as (1992), pasiūlydamas universalių asmeninių vertybių turinio ir struktūros teoriją, kuri vėliau tapo plačiausiai taikoma teorija asmeninių vertybių vertinimui įvairiose srityse.

Individualios (asmeninės) vertybės, pasak Dubausko (2006), gali būti pasirenkamos pagal svarbumo lygį, kurį pats žmogus nusprendžia teikti tokioms vertybėms kaip laisvė, savigarba, malonumas, sąžiningumas, paklusnumas ir lygybė. Vasiliauskas (2005) asmenines vertybes sieja išorine aplinka, kurios įtaka ekonomikos, kultūros, religijos, politikos klausimais veikia žmogaus jausmus, su

individo pastangomis tą, jį supančią aplinką padaryti sau artimą. Vertybėse atspindi žmogaus esmė – visa tai, kuo jis gyvena. Vertybės nulemia žmogaus poziciją ir elgesį, jose atsispindi visa tai, ką sukūrė žmonija.

Pasak Jovaišos (1995), asmens turimos vertybės orientuoja jo mąstymą ir jausmus į aukščiausias objektyvias gėrybes, o Kuzmickas (2013) vertybes sieja su krikščionybės skelbiamomis tiesomis ir teigia, kad asmeninės vertybės pasireiškia per savo empirinius „reiškėjus“. Dorovinėms arba, kitaip, realiosioms vertybėms mokslininkas priskiria tokius asmenybės bruožus, kaip kilnumas, teisingumas, atsakingumas, ištikimybė, drąsa... Kuzmickas (2013) iš kitų socialinių ir kultūrinių veiksnių, turinčių įtakos individo vertybėms, išskyrė krikščionybę, kurios doktrinos skelbia, kad žmogus yra sukurtas pagal Dievo paveikslą ir panašumą. Krikščionybė radikaliai atskyrė žmogų nuo „šio pasaulio“, numatė distanciją pastarojo atžvilgiu, atvėrė kelią kritiškam jo vertinimui.

Vasiliauskas (2005) sąvokai „vertybė“ priskiria būdingą bruožą aprėpti daugelį prasmų. Kiekvienas individas iš daugelio vertybių gali išskirti, jo manymu, svarbiausias, pasirinkti jam pačiam deramą elgesio būdą ir pagal šį pasirinkimą mokyti elgtis. Mokslininkas vertybių koncepciją apibrėžia kaip sudėtingą, nevienareikšmę, „nes ji neatskiriamai susijusi su išorės pasauliu, žmogų jaudinančiais ekonomikos, kultūros, religijos, politikos klausimais, o, kartu, su jo pastangomis tą išorės pasaulį padaryti sau artimą, jauką, geidžiamą“ (Vasiliauskas, 2005, 10 p.). Vertybių apibrėžimuose autorius atranda jų priklausomybę nuo žmogaus individualių motyvų ir poreikių, interesų, siekių, įsitikinimų, troškimų.

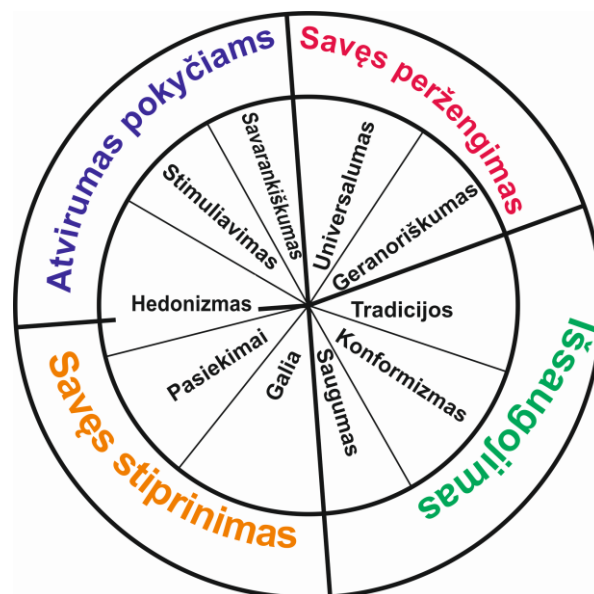
Schwartz`as (1992) apibrėžė vertę, kaip pagrindinį gyvenimo principą ir sukūrė teoriją apie vidinę vertybių srities struktūrą, kurią 2012 m. dar patobulino ir papildė. Mokslininkas vertybes įvardija pagrindiniu asmenybės komponentu, tiesiogiai priklausomu nuo požiūrių, įsitikinimų, normų ir bruožų. Vertybės, pasak Schwartz`o (2012), yra esminiai elgesio motyvatoriai. Jis nustatė dešimt skirtingų vertybių tipų, kurių kiekvienas pasižymi savo motyvacinio tikslu (žr. 3 lentelę). Schwartz`as (2012) teigė, kad šios išskirtos vertybės kyla iš 3 fundamentalių poreikių, kuriuos turi kiekvienas individas: biologinių, socialinių ir visuomeninių.

**3 lentelė.** Vertybių tipai (sudaryta darbo autorės, remiantis Schwartz`u, 1992, 2012)

Vertybių tipas	Asmeninės savybės	Motyvacinis tikslas
Stimuliacija (angl. Stimulation)	Mėgstantis keliones, naujoves, iššūkius, įdomų gyvenimą, drąsus.	Įvairus ir jaudinantis gyvenimas, drąsa.
Savarankiškumas (angl. Self-Direction)	Nepriklausomas, smalsus, kūrybingas, intelektualus.	Pagarba sau, privatumas.
Universalumas (angl. Universalism)	Empatiškas, tolerantiškas, vertinantis socialinį teisingumą ir harmoniją su aplinka, išmintingas.	Vidinė harmonija, dvasinis gyvenimas, skatinti taiką ir lygybę.
Geranoriškumas (angl. Benevolence)	Sąžiningas, atsakingas, atlaidus, paslaugus, ištikimas, draugiškas.	Priklausimo jausmas, gyvenimo prasmė, dvasinis gyvenimas.
Tradicijos (angl. Tradition)	Pagarbus, įsipareigojantis, pritariantis papročiams, nemėgstantis pokyčių.	Išlikimas, tradicijų išsaugojimas, solidarumas.
Hedonizmas (angl. Hedonism)	Susitelkiantis į asmeninius malonumus, jaučiantis pasitenkinimą, nuolaidžiaujantis sau.	Pirmenybė asmeniniam malonumui ir savęs apdovanojimas.
Saugumas (angl. Security)	Vertinantis šeimos ir nacionalinį saugumą, mėgstantis švarą ir tvarką.	Jausmas, kad kažkam priklausai.

Vertybių tipas	Asmeninės savybės	Motyvacinis tikslas
	stabilus.	
Galia (angl. Power)	Siekiantis valdžios ar socialinio statuso, karjeristas, kontroliuojantis.	Dominuojančios padėties visuomenėje įgijimas ir jos išsaugojimas.
Pasiekimai (angl. Achievement)	Ambicingas, įtakingas, sėkmingas, kompetentingas.	Savigarba, socialinis pripažinimas.
Konformizmas (angl. Conformity)	Disciplinuotas, mandagus, paklusnus, besilaikantis socialinių normų, pagarbus.	Aiškių struktūrų ir taisyklių įgyvendinimas, nuolat būnant kontroliuojamam.

Remdamasis atitinkamų motyvacinių tikslų suderinamumu ir konfliktais, Schwartz`as (1992) pasiūlė, kad šios asmeninės vertybės būtų suskirstytos į dvi dimensijas (žr. 5 pav.). Pirmoji dimensija – pagrindinės savęs stiprinimo (tobulėjimo) vertybės (pasiekimai ir galia), pabrėžiančios individualius pasiekimus ir kontrolę prieš pagrindines savęs peržengimo vertybes (universalumas ir geranoriškumas), skatinančiomis tiek artimųjų, tiek kitų asmenų gerovę. Antroji dimensija priešina pagrindines atvirumo pokyčiams vertybes, susijusias su naujumu ir asmenine autonomija (savarankiškumas ir stimuliacija), su pagrindinėmis išsaugojimo (konservatyvumo) vertybėmis, vedančiomis į stabilumą, tikrumą ir socialinę tvarką (konformizmas, tradicijos ir saugumas). Hedonizmas nevaizduoja išskirtinio vaidmens šioje dvimatėje erdvėje, nes yra susijęs ir su savęs stiprinimu ir su atvirumu pokyčiams (Schwartz, 1992).



**5 pav.** Teorinis 10 vertybių tipų motyvacinių tikslų modelis (sudaryta darbo autorės, remiantis Swartz`u, 1992, 2012)

Apskritime išdėstytos 10 pagrindinių Swartz`o vertybių vaizduoja bendrą konfliktinių santykių modelį ir sutapimus tarp vertybių. Žvelgiant į reikšmes, išdėstytas pagal du dvipolius matmenis, galime apibendrinti priešpriešą tarp konkuruojančių vertybių, viena greta kitos ratu išdėstytos vertybės sudaro susijusių motyvų tęstinumą. Kuo arčiau bet kurios dvi reikšmės bet kuria kryptimi aplink apskritimą, tuo panašesnė jų pagrindinio motyvacinio tikslo reikšmė; kuo toliau – tuo labiau prieštaringa (Schwartz, 2012). Atvirumo pokyčiams ir savęs stiprinimo vertybės sutelkia dėmesį į asmeninę gyvenimo pusę, o išsaugojimo ir savęs peržengimo – kitų interesus ir santykį su

visuomene. Taigi, kairėje apskritimo pusėje pateikiamos asmeninių dėmesį turinčios vertybės, o dešinėje – socialinio dėmesio vertybės (Potts, 2015).

Potts`as (2015), analizuodamas Schwartz`o 1994 metais atliktą tyrimą, kuriame dalyvavo 25 863 respondentai iš 44 šalių ir visų apgyvendintų žemynų, pastebėjo vertybių teorijos ir tyrimo duomenų įspūdingą sutapimą. Tyrimo apžvalga atskleidė, kad atvirumo (pasiekimai, hedonizmas) – išsaugojimo (tradicijos, saugumas) dimensija pasireiškė 99 proc., savęs tobulinimo (pasiekimai, galia) ir savęs peržengimo (universalizmas, geranoriškumas) – 97 proc. Tokius gautus tyrimo rezultatus Potts`as (2015) apibendrina teigdamas, kad Schwartz`o dešimties pagrindinių vertybių rinkinys ir jų struktūriniai ryšiai yra universalūs, tai reiškia, kad nors ir individai gali skirtis pagal savo asmeninių vertybių prioritetus, pagrindinės vertybės ir jų struktūriniai ryšiai yra bendri visose pasaulio kultūrose. Schwartz`o 10 pagrindinių vertybių teorija yra ne tik pagrįsta intuicijomis ir teorine analize, bet turi ir labai įspūdingus empirinių tyrimų, atliktų visame pasaulyje, rezultatus.

Targamadžė (2017), atlikusi 2016 m. pabaigoje tyrimą, kuriame dalyvavo skirtingų profesijų, išsilavinimo ir patirčių turintys asmenys, išskyrė dvi vertybių sampratos kategorijas:

1. Vertybės, turinčios sąsają su dorybėmis;
2. Vertybių apibūdinime dorybės nepaminėtos.

Pirmajai išskirtinos dvi subkategorijos: 1) vertybės, turinčios sąryšį su krikščioniškomis dorybėmis – protingumas, teisingumas, tvirtumas, susivaldymas (pamatinės dorybės) ir tikėjimas, viltis, meilė (dieviškosios dorybės) ir 2) vertybės, nesiejamos su krikščioniškomis dorybėmis – draugystė, pinigai, prestižas, ištikimybė. Antrajai vertybių sampratos kategorijai Targamadžė (2017) taip pat priskiria dvi subkategorijas: 1) vertybės, akcentuojamos kaip moderniojo mąstymo kategorija ir 2) vertybės, kaip individualios ar visuomeninės veiklos principas ar prioritetas.

*Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad vertybės gali būti apibrėžiamos labai įvairiai. Vertybės atskleidžia žmonių įsitikinimus bei elgesį, lemia vertybines orientacijas, valdo veiksmų ir sprendimų atranką ir vertinimą. Vertybės koreguoja individo tikslus, yra savotiški elgesio standartai, kurių laikymasis sukelia pasitenkinimo ir paskatos jausmus. Vertybės – tai esminiai įsitikinimai, principai ir pagrindinės nuostatos, individo pasaulėžiūra, siekiami idealai.*

### **2.1.2. Organizacinės vertybės**

Mokslininkai, savo darbuose nagrinėję organizacinę kultūrą (Lund, 2003; Patapas ir Labenskytė, 2011; Vveinhardt ir Nikaitė, 2008; Monkevičienė ir Liugailaitė-Radzvickienė, 2009; Šimanskienė ir Tarasevičius, 2010), teigė, kad vertybės yra pagrindinė organizacinės kultūros diagnostavimo ir įvertinimo priemonė ir esminis žmonių santykius organizacijoje veikiantis elementas. Vveinhardt ir Nikaitė (2008) vertybes prilygina jėgai, kuri suvienija ir suderina organizacijos narių pastangas. Vertybės daro lemiamą įtaką organizacijos reakcijai į išorės aplinką ir jos mokymosi bei naujų žinių kūrimo procesams.

Monkevičienė ir Liugailaitė-Radzvickienė (2009) teigė, kad pirmieji organizacines vertybes išpopuliarino 1994 m. JAV išleistoje knygoje „Taip kuriama amžiams“ (angl. „*Built to Last*“) pateikti Hewlett–Packard ir Procter & Gamble kompanijų pavyzdžiai. Anot mokslininkų, šiuose pavyzdžiuose atsispindėjo kompanijų sėkmės laidas – stiprios organizacinės vertybės. Vveinhardt ir Nikaitė (2008) taip pat daro išvadą, jog vertybes puoselėjančios organizacijos gali tikėtis didesnės

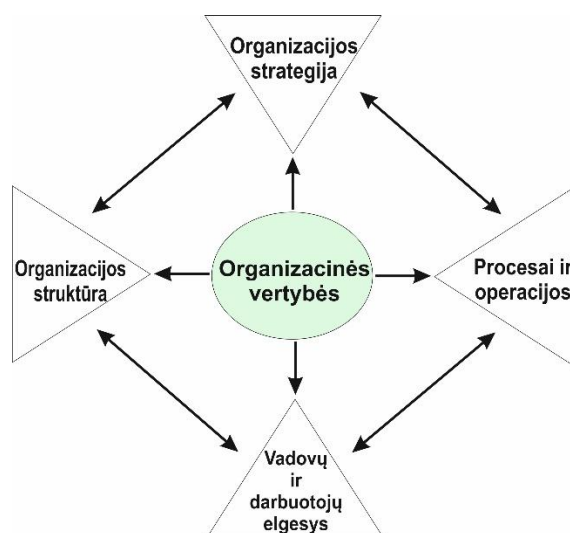
sėkmės. „*Kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta vertybes ir normas bei jų laikosi, tuo stipresnis vienybės, identiteto jausmas. Vertybės sudaro prielaidas veiksmingam darbui ir tai atsispindi veiklos rezultatuose*“ (Vveinhardt ir Nikaitė, 2008, 184 p.).

Dauguma mokslininkų (Osborne, 1996; Rubino, 1998; Williams, 2002; Lund, 2003; Klenke, 2005; Monkevičienė ir Liugailaitė-Radzvickienė, 2009; Vveinhardt, 2012; Šimanskienė ir kt., 2015) organizacijos vertybes laiko savotišku organizacijos elgesio standartu – tai įsitikinimai, principai, ilgalaikiai troškimai, atspindintys pastovumą ir vidinį nusiteikimą. Monkevičienė ir Liugailaitė-Radzvickienė (2009) organizacijos vertybėms priskiria darbuotojų lojalumą, profesionalumą, komandinį darbą.

Kaip anksčiau buvo minėta, mokslininkai vertybes nagrinėja orientuodamiesi į tris pagrindinius jų hierarchijos lygmenis: individo arba asmenines, organizacijos ir visuomenės. Kita vertus, mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad skirtingo lygmens vertybės yra tarpusavyje susijusios ir daro įtaką vienos kitoms. Osborne (1996) teigia, jog organizacijos vertybės yra beprasmės, jei jos nėra įtvirtintos strateginėse vertybėse. Rubino (1998) nuomone, organizacijos vertybių ir jos darbuotojų asmeninių vertybių susitapatinimas duoda pridėtinę vertę tiek organizacijai, tiek ir jos darbuotojams. Hall'o (2001) atlikto tyrimo išvados leidžia teigti, kad atskiro individo vertybės tampa organizacijos narių grupių vertybėmis ir daro įtaką organizacijos vertybėms.

Šimanskienė ir kt. (2015) organizacinėms vertybėms suteikia svarbią reikšmę – vertybės inspiruoja darbuotojus dirbti atsakingai ir sąžiningai, vertybės kuria darbuotojų ir organizacijos santykius bei gali daryti įtaką organizacijos lyderystei rinkoje. Organizacijos ir visų darbuotojų vertybės turi lemiamą reikšmę organizacijos kultūrai ir darbuotojų motyvacijai. Tokios vertybės, kaip drausmingumas, išmintingumas, santarvė keičia organizacijos narių požiūrį ir formuoja vienokį ar kitokį jų elgesį (Vveinhardt, 2012). Kai darbuotojų ir organizacijos vertybės sutampa, formuojasi stipri organizacinė kultūra ir didėja motyvuotų darbuotojų skaičius. Tokioje organizacijoje mažėja darbuotojų kaita.

Rubino (1998) teigimu, organizacinės (korporacinės) vertybės yra pagrindiniai principai, kuriais vadovaujasi organizacijos, siekdamos nustatyti kryptį ir sutelkti dėmesį į visas operacijas ir disciplinas. Vertybės atsispindi visuose organizacijos atributuose – misijoje, vizijoje, strategijoje, vykdomoje politikoje. Iš esmės, Rubino (1998) nuomone, organizacinės vertybės yra bendra kalba, leidžianti suderinti įmonės vadovybę ir jos darbuotojus, ir laikomos sėkmingos organizacijos pamatu (žr. 6 pav.).



**6 pav.** Teorinis Rubino sėkmingos organizacijos modelis (sudaryta darbo autorės, remiantis Rubino, 1998)

Visos organizacijos turi vienokias ar kitokias vertybes: kartais eksponuojamos vertybės prieštarauja vykdomai strategijai – tada visi procesai organizacijoje „lūžta“ ir priešingai, sėkmingos organizacijos analizuoja, kas jos yra, kuo nori būti ir tada aiškiai suformuluoja vertybių rinkinį, kuris visuomet yra centre. Šiame Rubino modelyje organizacinės vertybės yra visų organizacijos procesų centre, jos daro tiesioginę įtaką organizacijos strategijai, struktūrai, procesams ir operacijoms bei vadovų ir organizacijos darbuotojų elgesiui. Jei darbuotojų asmeninės vertybės yra suderintos su išreikštomis ir pademonstruotomis organizacijos vertybėmis – tai organizacija turi lojalius ir motyvuotus darbuotojus ir konkurencinį pranašumą (Rubino, 1998; Vveinhardt, 2012; Šimanskienė ir kt., 2015).

Kuo daugiau organizacijos narių laikosi organizacinių vertybių, pasak Dubausko (2006), tuo stipresnis vienybės, identiteto jausmas. Organizacijos sėkmė ir jos veiklos efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių gebėjimo teisingai suvokti, ką turi daryti ir ko siekti. Vertybių įtaką organizacijos sėkmei patvirtina ir Seilius (2001), teigdamas, kad klestinčios organizacijos remiasi vertybių sistema. Šios organizacijos siekia suteikti darbuotojams gyvenimo prasmę ir įkvėpti juos laikytis visuotinai pripažintų moralės normų.

Organizacinės vertybės yra kolektyviniai įsitikinimai, kuriuos eksponuoja įmonė, kuriais ji didžiuojasi ir kuria savo vertę (Rokeach, 1979; Schein, 1985). Peters & Waterman (1982) abejoja ar įmanoma, kad organizacijos išsiskirtų iš kitų įmonių be „aiškių vertybių“. Vertybės yra socialiai orientuoti, unikalūs konstruktai, kurie apibūdina organizacijų charakteristikas (Chatman, 1991), veiksmus ir elgesį (Williams, 2002) ir padeda atskirti organizacijas (Rokeach, 1979). Pastebėta, kad organizacijose vertybės sukuria vienybės ryšį tarp darbuotojų, daro įtaką organizacijos aplinkai ir kultūrai, palengvina strateginių tikslų įgyvendinimą (Parsons, 1997). Organizacijos vertybės yra organizacinių vertybių derinys, kurių poveikis pasireiškia per koordinuotus veiksmus ir narių elgesį. Peters`o ir Waterman`o (1982) nuomone, organizacijos vertybės daro poveikį visų lygių darbuotojų priimamiems sprendimams.

## 2.2. Organizacijos identiteto ir vertybių sąsajų tyrimų problematika

Aust`as (2004), nagrinėdamas organizacijos identiteto ir jos komunikuojamų vertybių ryšio tyrimus, išskyrė psichologo Milton`o Rokeach`o vertybių teorijos modelį, kaip vieną vertingiausių dėl savo

vertybių supratimo ir jų vartojimo organizacijoje aiškumo analizės. Rokeach'o vertybių teorija pagrindžia sąsajas tarp įsitikinimų, vertybių ir nuostatų. Šioje teorijoje yra išskirti 36 dominuojantys įsitikinimai, kurie atspindi 18 instrumentinių vertybių, susijusių su kasdieniniu elgesiu (žr. 4 lentelę), ir 18 galutinių vertybių, susijusių su pageidaujamu elgesio galutiniu rezultatu (žr. 5 lentelę).

**4 lentelė.** M. Rokeach'o instrumentinės vertybės (sudaryta darbo autorės, remiantis Aust'u, 2004)

<b>Vertybė</b>	<b>Apibrėžimas</b>	<b>Vertybės elementai / Asmens savybės</b>
Ambicingumas	Susijusi su sunkiu, įtemptu darbu	Darbštus, siekiantis tikslo, iniciatyvus, veržlus, energingas
Ižvalgumas	Susijusi su atviru, plačiu mąstymu	Atviras, lankstus, tolerantiškas, nešališkas, neturintis išankstinių nusistatymų
Gebėjimas	Susijusi su kompetencijų ugdymu	Kompetentingas, efektyvus, gabus, įgudęs
Linksmumas	Susijusi su atviru, džiaugsmingu, lengvu bendravimu	Artistiškas, ryškus, judrus, linksmas
Švara	Susijusi su aplinkos švaros palaikymu, higiena	Švarus, tvarkingas, valyvas, pedantiškas, pastabus
Drąsa	Susijusi su savo įsitikinimu, apginimu	Drąsus, tvirtos valios, neišsigąstantis, bebaimis, ryžtingas
Atlaidumas	Susijusi su rūpinimusi kitu asmeniu ir gebėjimu atleisti už padarytą skriaudą	Atleidžiantis, pasigailintis, užjaučiantis, išteisinantis
Naudingumas	Susijusi su darbu ar kita veikla kitų gerovės labui	Padedantis, palaikantis, patarnaujantis, aprūpinantis
Sąžiningumas	Susijusi su tiesos siekimu	Sąžiningas, teisingas, moralus, etiškas, nuoširdus
Vaizduotė	Susijusi su būties įsivaizdavimu	Kūrybiškas, originalus, drąsus, protingas, išradingas, įkvepiantis
Nepriklausomybė	Susijusi su pasitikėjimu savimi	Savarankiškas, pasitikintis savo jėgomis
Intelektualumas	Susijusi su intelektu, žiniomis	Mąstantis, turintis žinių, informuotas
Logiškumas	Susijusi su racionalių mąstymu	Racionalus, nuoseklus, analizuojantis
Meilė	Susijusi su meilės jausmu, prieraišumu	Rūpestingas, švelnus, mylintis, dosnus, geraširdis
Paklusnumas	Susijusi su nesipriešinimu nurodymams, paliepiamams	Pareigingas, pastabus, nuolaidus, paklusnus, lankstus
Mandagumas	Susijusi su visuomenėje priimtomis etikos, mandagumo normomis	Išauklėtas, gerų manierų, mandagus, korektiškas, paslaugus
Atsakingumas	Susijusi su atsakingu darbu, įsipareigojimų vykdymu, patikimumu	Patikimas, pareigingas, atsakingas, įsipareigojantis
Savikontrolė	Susijusi su savo elgesio kontrole	Susivaldantis, disciplinuotas, santūrus, atkaklus, nuosaikus

Rokeach'as (1968) pirmąsias savo empirines pastangas buvo nukreipęs į tam tikro metodo, skirtą vertybėms ir vertybių sistemoms matuoti, suradimą, o kurdamas šį metodą laikėsi tam tikrų

taisyklių: 1) metodas turėtų būti pakankamai patikimas; 2) jis turi būti paprastas ir ekonomiškas; 3) prasmingai ir kiekybiškai kalbėti apie atskiras vertybes, taip pat apie vertybių sistemas; 4) leistu matuoti atskirų vertybių pokyčius, taip pat vertybių sistemų pokyčius; 5) jis turėtų būti skirtas visoms socialinėms grupėms ir lengvai pritaikomas įvairiose kultūrose; 6) jame turėtų būti pakankamai išsamus svarbiausių vertybių sąrašas; 7) jis turėtų būti įdomus.

M. Rokeach`as, kurdamas vertybių teorijos modelį, siekė atskirti vertę nuo požiūrio. Instrumentinių vertybių pavyzdžiai yra mūsų įsitikinimai, kad turime elgtis drąsiai, atsakingai, sąžiningai ir atvirai. Bet kurioje situacijoje, kurioje žmogus gali atsidurti, jo elgesys niekad neatitiks visų jo puoselėjamų vertybių. Situacija gali suaktyvinti dvi ar daugiau reikšmių, kurios prieštarauja viena kitai, arba gali suaktyvinti vieną reikšmę stipriau nei kitą. Pavyzdžiui, žmogui gali tekti rinktis – elgtis teisingai ar mandagiai.

**5 lentelė.** M. Rokeach`o galutinės vertybės (sudaryta darbo autorės, remiantis Aust`u, 2004)

Vertybė	Apibrėžimas	Vertybės elementai / Asmens savybės
Gyvenimo kokybė	Susijusi su komfortu	Patogus, klestintis, gerai aprūpintas gyvenimas
Savirealizacija	Susijusi su įdomiu gyvenimu	Aktyvus, įkvepiantis, įdomus, jaudinantis
Laimėjimo jausmas	Susijusi su pasiekimais	Pasiekimas, laimėjimas, iškovojimas, įgijimas
Taikus gyvenimas (taika)	Susijusi su laisve	Taika, ramybė, santarvė, harmonija, sutarimas
Grožis (menas, gamta)	Susijusi su gamta ir menų grožiu	Gražus, žavus, elegantiškas, didingas, prabangus, grakštus
Lygybė	Susijusi su lygybe	Lygiateisiškumas, teisingumas, nešališkumas, objektyvumas, sąžiningumas
Šeimos saugumas	Susijusi su šeimos saugumu	Šeima, namai, butis, stabilumas, tvirtumas
Laisvė	Susijusi su laisve	Laisvas, nevaržomas, valingas, laisvė, galimybė
Laimė	Susijusi su laime	Laimingas, patenkintas, džiūgaujantis, euforiškas
Vidinė harmonija	Susijusi su vidine harmonija	Santūrus, subalansuotas, tvarkingas
Brandi meilė	Susijusi su dvasiniu ir socialiniu intymumu	Dvasingas, brandus
Nacionalinis saugumas	Susijusi su saugumu	Saugomas, ginamas
Malonumas	Susijusi su malonių laisvalaikio praleidimu	Malonumas, pasigėrėjimas, teikiantis pasitenkinimą,
Išganymas	Susijusi su dvasine pagalba, išgelbėjimu	Išgelbėjimas, nemirtingumas, rojus, išlaisvinimas
Savigarba	Susijusi su savigarba	Pasitikėjimas savimi, orumas, savigarba
Socialinis pripažinimas	Susijusi su kitų asmenų pagarba	Vertinamas, pripažintas, gerbiamas, vertas susižavėjimo
Draugystė	Susijusi su draugiškais santykiais	Draugystė, vieningumas, bendrumas, darna
Išmintis	Susijusi su asmens branda, protingumu	Įžvalgumas, sveikas protas, prasmės suvokimas, intuityva

Kaip matoma 5 lentelėje, M. Rokeach`o pateikti galutinių vertybių pavyzdžiai – tikėjimas išganymu, pasauliu, kuriame vyrauja taika, lygybė ir vidinė harmonija, atspindi pageidautiną galutinę egzistencijos būseną. Vertybių sistema, kaip teigia sistemos autorius Rokeach`as (1979), – tai hierarchinis vertybių išdėstymas, vertybių eiliškumą nustatantis pagal svarbos kontinuumą.



Apibendrinant 4 ir 5 lentelėse išskirtas instrumentines ir galutines vertybes, galima teigti, kad visi žmonės turi dviejų rūšių vertybių sistemas – instrumentinę vertybių sistemą ir galutinę vertybių sistemą. Vertybė yra standartas (Rokeach, 1979; Matulionis, 2003; Aust, 2004), kuris atliepia daugelį kasdieninio gyvenimo tikslų: nurodo kaip elgtis ar ko norėti, kokio požiūrio turėtume laikytis; tai standartas, kuriuo mes pateisiname savo elgesį, vertiname save ir kitus.

Pasak Aust'o (2004), M. Rokeach'o vertybių teorija remiasi penkiomis prielaidomis:

1. žmonės turi palyginti mažai vertybių, t. y. mažiau nei įsitikinimų;
2. žmonės turi tiek pat vertybių, bet skirtingais lygiais – kuri yra aukštesniame lygyje, ta turės didesnę įtaką, lemiančią žmogaus elgesį (McDonald, 2004);
3. vertybės sudaro vertybių sistemas;
4. vertybės yra išsaknišios kultūroje, visuomenėje, organizacijose;
5. vertybės įskaitomos komunikaciniuose pranešimuose ir todėl gali būti identifikuojamos.

Hofmann'as (2009), analizuodamas ir lygindamas M. Rokeach'o ir S. Swartz'o vertybių modelius, teigia, kad vertybės turi dvejopą tikslą: instrumentinės vertybės – patenkinti tiek asmeninius, tiek visuomenės poreikius; galutinės vertybės – padėti asmenims atrasti ir įgyvendinti savo poreikius, atitinkančius visuomenės poreikius. Vertybės įgalina paversti individualius poreikius bendrais tikslais ir elgesiu, kuris yra „priimtinas, puoselėjamas ir perduodamas ateinančioms kartoms“ (Ball-Rokeach ir kt., 1984, 25 p.), siekiant didesnio gėrio.

Tuulik'as ir kt. (2016) 2014 metais atliko empirinį tyrimą Estijos Verslo ir taikomųjų mokslų universitete (EUAS), keldami klausimą, ar visos Rokeach'o 36 vertės vis dar aktualios ir tinkamos individualių ir organizacinių vertybių apibūdinimui. Tyrimo metu buvo apklausti tik dirbantys studentai. Respondentų atsakymai pagal visas 36 vertes skyrėsi tik keletu reikšmių: moterys linkusios vertinti laimę labiau nei vyrai, o vyrai įdomų gyvenimą vertina žymiai labiau nei moterys. Tarp instrumentinių vertybių dažniau paklusnumą, atsakingumą ir meilę paminėjo moterys nei vyrai, o vyrai visiškai nepaminėjo meilės. Tarp galutinių vertybių moterims svarbiausia šeimos saugumas, o vyrams – jaudinantis gyvenimas. Tyrimo metu padaryta išvada, kad kiekvienas darbuotojas atsineša savo vertybes į organizaciją, o tos vertybės formuoja organizacijos identitetą. M. Rokeach'o vertybių modelis aktualus ir tinkamas naudoti ir šių dienų tyrimuose.

*Apibendrinant mokslinę literatūrą ir atliktus tyrimus, galima teigti, kad vertybės turi lemiamą reikšmę individo požiūriui ir elgesiui, yra labiau motyvuojančios nei nuostatos. Vertybinės nuostatos organizacija išreiškia komunikuojant, o organizacinės vertybės formuoja organizacijos identitetą. M. Rokeach'o vertybių teorija ir 36 vertės sudaro pagrindą nagrinėti organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajas.*

*Remiantis 1 ir 2 skyriaus mokslinės literatūros analize, empirinio tyrimo metu bus nagrinėjama, kaip darbuotojų turimos asmeninės vertybės (elgesio ir trokštamo galutinio rezultato, remiantis M. Rokeach'o vertybių teorija) siejasi su organizacijos identiteto vienu iš pagrindinių elementu – organizacijos vertybėmis, kurios yra užkoduotos strateginiuose dokumentuose. Tyrimu siekiama įvertinti organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių tarpusavio ryšio stiprumą kultūros įstaigose.*

### 3. Organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajų empirinis tyrimas kultūros įstaigose

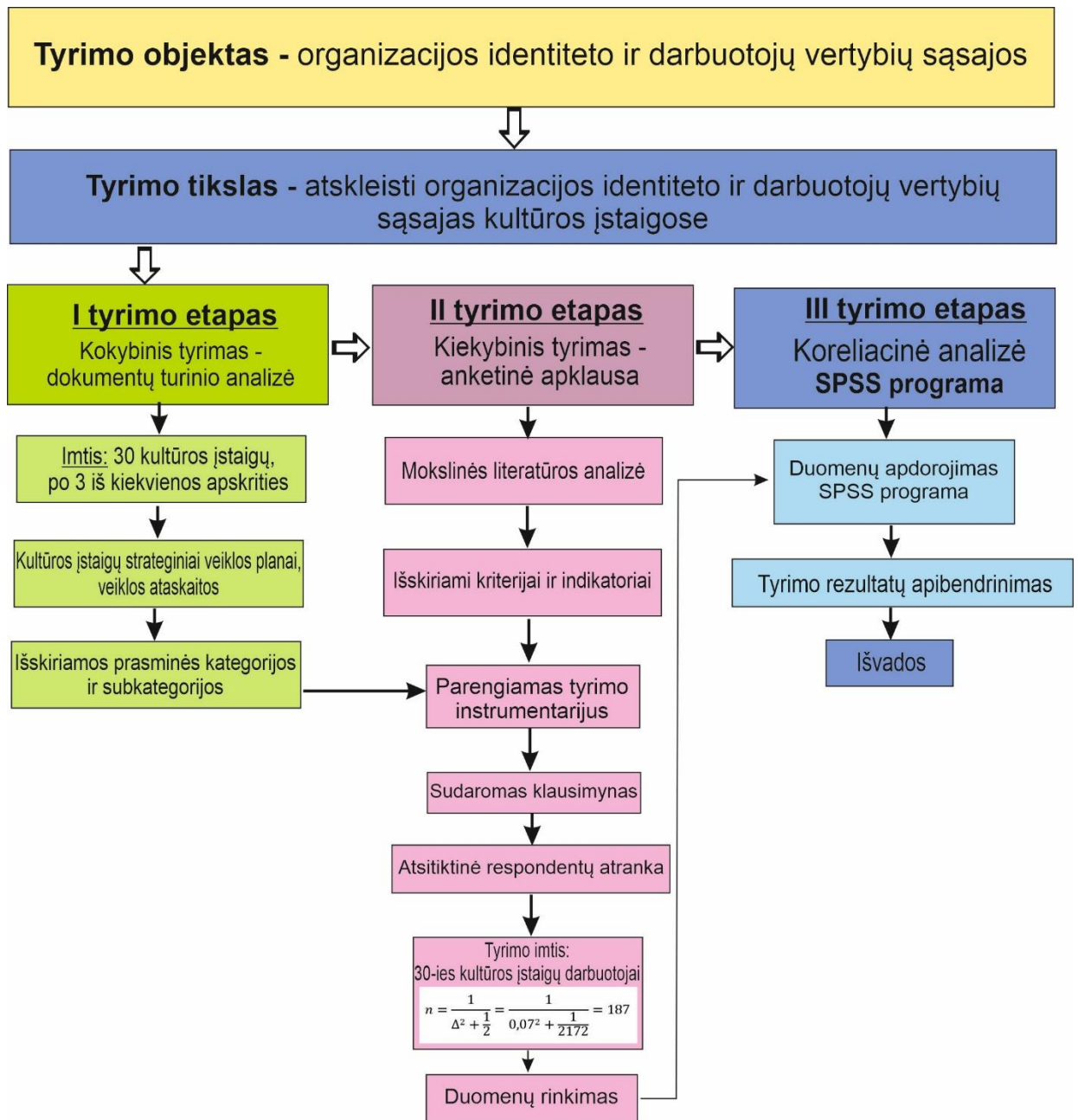
#### 3.1. Tyrimo metodologinės prieigos, metodai, tyrimo logika ir imties pagrindimas

Mokslinių šaltinių analizė leidžia teigti, kad organizacijos identitetas – unikalus ilgalaikis fenomenas, suteikiantis organizacijai išskirtinumo, tvarumo, individualumo ir leidžiantis išskirti organizaciją iš kitų bei suteikiantis jai konkurencinį pranašumą. Identitetas lemia organizacijos elgesį, funkcionavimą, tikslų įgyvendinimą. Kultūros organizacijos identitetas pasižymi prigimtiniais kūrybiškumu, kultūros produktų ar paslaugų įvairove, autentiškumu, unikalumu. Kultūros organizacija veikia visuomenėje ir dėl visuomenės poreikių. Kultūros organizacijos identiteto formavimui svarbiausią įtaką turi jos valdomas intelektualinis kapitalas - kūrybiniai darbuotojai ir jų turimos vertybės.

Mokslinės literatūros ir atliktų tyrimų analizė patvirtina, kad vertybės atskleidžia žmonių įsitikinimus bei elgesį, valdo veiksmų ir sprendimų atranką ir vertinimą, koreguoja individo tikslus, yra savotiški elgesio standartai, kurių laikymasis sukelia pasitenkinimo ir paskatos jausmus. Organizacijose vertybės sukuria vienybės ryšį tarp darbuotojų, daro įtaką organizacijos identitetui, palengvina strateginių tikslų įgyvendinimą. Vertybinės nuostatos organizacija išreiškia komunikuojant, o organizacinės vertybės formuoja organizacijos identitetą. M. Rokeach'o vertybių teorija ir 36 vertės sudaro pagrindą nagrinėti organizacijos identitetą ir darbuotojų vertybių sąsajas. Remiantis šiomis įžvalgomis išskiriamos šio tyrimo **metodologinės darbo nuostatos**:

- organizacijos identitetą, jį formuojančias vertybes, remiantis Aust'o (2004) atliktu tyrimu, galima atpažinti organizacijos komunikaciniuose pranešimuose;
- organizacijos vertybės yra beprasmės, jei jos nėra įtvirtintos strateginėse vertybėse (Osborne, 1996);
- darbuotojų asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija daro teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai ir organizacijos veiklai (Vveinhardt, 2012; Vveinhardt ir Gulbovaitė, 2015).

**Duomenų rinkimo metodai ir tyrimo etapai.** Kiekybiniam tyrimui atlikti pasitelkta anketinė apklausa, o kokybiniam tyrimui – organizacijos dokumentų turinio analizė. Rengiantis atlikti tyrimą sudarytas tyrimo dizainas (žr. 7 pav.).



7 pav. Organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajų kultūros įstaigose tyrimo modelis

**I-ame tyrimo etape** atliekama kultūros įstaigų strateginių dokumentų (strateginiai veiklos planai, veiklos ataskaitos) *turinio analizė*, ieškant dokumentuotų organizacinių vertybių nusakančių kategorijų ir subkategorijų. Kokybinio tyrimo metu išskirtos kategorijos ir subkategorijos sudarys kiekybinio tyrimo instrumento I-ąjį diagnostinį bloką.

Organizacijos savo turimas ar trokštamas turėti vertybes įtvirtina strateginiuose dokumentuose: strateginiuose, metiniuose veiklos planuose ir veiklos ataskaitose. Kaip teigia Pitagorsky (2007), vertybės yra beprasmės, jei jos nėra įtvirtintos organizacijos strategijoje. Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad kultūros įstaigos iš kitų išsiskiria prigimtinio kūrybiškumu (Trūby ir kt. 2008), kultūros produktų ar paslaugų įvairove, autentiškumu (Jančoras ir kt., 2014), veikimu ne konkurencinėje, bet partnerystės aplinkoje (Reimeris, 2012). Kultūros įstaigų identiteto formavimui svarbią reikšmę turi strateginiuose dokumentuose įtvirtintos vertybės. Vertybės yra pagrindinė organizacijos identiteto diagnozavimo ir įvertinimo priemonė, pasireiškianti

organizacijai komunikuojant ir esminis, žmonių santykius organizacijoje veikiantis, elementas (Lund, 2003; Patapas ir Labenskytė, 2011; Vveinhardt ir Nikaitė, 2008; Monkevičienė ir Liugailaitė-Radzvickienė, 2009; Šimanskienė ir Tarasevičius, 2010).

Siekiant išsiaiškinti, kokias organizacines vertybes deklaruoja šalies kultūros įstaigos, atlikta viešojoje erdvėje prieinamų šių įstaigų strateginių veiklos planų ir veiklos ataskaitų analizė kokybiniu *content* analizės metodu. Dėl kultūrinio ir etninio identiteto savitumo organizacinių vertybių tyrimui pasirinkti 30-ies kultūros įstaigų, esančių visose 10-yje Lietuvos apskričių, strateginiai veiklos planai ir veiklos ataskaitos. Iš kiekvienos šių apskričių: Alytaus, Panevėžio, Vilniaus, Utenos, Šiaulių, Kauno, Klaipėdos, Marijampolės, Tauragės ir Telšių atrinkta po 3 kultūros įstaigas:

- 10 kultūros centrų;
- 13 viešųjų bibliotekų;
- 7 muziejai.

**II tyrimo etapas – kiekybinis tyrimas.** Anketinei apklausai atlikti sudaromas klausimynas pagal konstruojamą tyrimo instrumentariją, kuriame tyrimo kriterijai suskirstyti į tris diagnostinius blokus – *organizacines vertybes*, kurios identifikuojamos kokybinio tyrimo metu, *asmenines vertybes* apibūdinantys teiginiai, remiantis psichologo Milton`o Rokeach`o vertybių teorijos modeliu, ir *demografinės charakteristikos*. Klausimyno teiginiams vertinti naudojama Likert`o skalė (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei nesutinku, nei sutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku). Kiekybinio tyrimo instrumentarijus bus pristatomas 3.3 poskyryje.

**Kiekybinio tyrimo imtis.** Tyrimui pasirinkta 30 kultūros įstaigų, po tris iš kiekvienos Lietuvos apskrities: Alytaus, Kauno, Klaipėdos, Marijampolės, Panevėžio, Šiaulių, Tauragės, Telšių, Utenos ir Vilniaus. I-ame tyrimo etape bus atliekama 10-ies kultūros centrų, 13-kos viešųjų bibliotekų ir 7-ių muziejų strateginių veiklos planų ir veiklos ataskaitų turinio analizė. Antrame tyrimo etape bus apklausiami minėtų kultūros įstaigų darbuotojai. Valstybinio socialinio draudimo fondo pateiktais viešais draudėjų duomenimis [žiūrėta 2022-10-04], tyrimui atrinktose kultūros įstaigose dirba 2172 darbuotojai – tai tyrimo generalinė aibė.

Siekiant reprezentatyvių kiekybinio tyrimo rezultatų, imties dydžiui nustatyti naudojama Paniott`o formulė (Kardelis, 2017):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

čia: n – reikiamas respondentų dydis;

$\Delta$  - imties paklaidos dydis 0,07

N - generalinis visumos dydis.

Formulės sprendimas:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,07^2 + \frac{1}{2172}} = 187$$

Iš formulės matyti, kad apklausos rezultatai būtų vertinami ir patikimi, reikia ne mažiau 187 anketų duomenų.

**III-me tyrimo etape**, pasitelkus koreliacinę analizę, ieškoma sąsajų (ryšio stiprumo) tarp įstaigų dokumentuose išreikštų organizacinių vertybių ir darbuotojų asmeninių vertybių raiškos. Anketinės apklausos duomenys leis nustatyti skirtingų kultūros įstaigų organizacinių vertybių raišką.

Kiekybinio tyrimo statistinė duomenų analizė atlikta naudojant kompiuterinės programos statistikos paketą „IBM SPSS Statistics 20“. Aprašomosios statistikos metodais apskaičiuotos įvairių rodiklių skaitinės charakteristikos (vidurkiai, pasiskirstymo skaičiai (n), procentai). Aprašomoji statistika taikyta apdorojant demografinius veiksnius (pasiskirstymo skaičiai, procentai) ir organizacinių vertybių raišką (vidurkiai).

Koreliacijos koeficientas (Pearson) taikytas analizuojant ryšius tarp kultūros įstaigų organizacinių vertybių ir darbuotojų instrumentinių (elgesio) ir galutinių (elgesio rezultato) vertybių. Ryšiai laikyti statistiškai reikšmingi, kai  $p < 0,05$ , labai reikšmingi, kai  $p < 0,01$ . Analizuojant tyrimo rezultatus, koreliacijos koeficientui esant iki 0,2 bus laikoma, kad koreliacija tarp reiškinių labai silpna, nuo 0,2 iki 0,4 – silpna, nuo 0,4 iki 0,7 – vidutinė, nuo 0,7 iki 0,9 – stipri, o virš 0,9 – labai stipri (Cekanavičius, Murauskas, 2006).

### 3.2. Organizacinių vertybių kultūros įstaigų strateginiuose dokumentuose kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Kaip jau minėta 3.1. poskyryje, kokybinės turinio analizės metodas įgalina identifikuoti kultūros įstaigų vertybes, kurios įtvirtintos šių įstaigų strateginiuose dokumentuose: strateginiuose, metiniuose veiklos planuose ir veiklos ataskaitose.

Kokybinė turinio analizė atlikta išskiriant prasmines kategorijas ir subkategorijas, pateikiant jas iliustruojančius pavyzdžius ir nurodant paminėjimų skaičių (n). Kiekvienam analizuotam dokumentui priskirtas numeris [N]. Atlikto tyrimo analizė atskleidė, kad kultūros įstaigų strateginiuose dokumentuose rastas vertybes galima suklasifikuoti į 6 kategorijas:

1. Modernumas ir inovatyvumas;
2. Prieinamumas įvairioms suinteresuotoms šalims;
3. Tvarumo dimensija;
4. Universaliosios vertybės;
5. Tobulėjimas;
6. Veiklos kokybė.

Kokybinės *content* analizės pagrindu išskirta modernumo ir inovatyvumo kategorija detalizuojama šiomis subkategorijomis: kūrybiškumas ir jo ugdymas, novatoriškumas ir patrauklumas ar modernumas (žr. 6 lentelę).

**6 lentelė.** Modernumo ir inovatyvumo kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Kūrybiškumas ir jo ugdymas	„...skatinant <...> kultūrinę veiklą ir kūrybiškumą“ [1, 17]; „kultūrinių renginių prieinamumo bendruomenei didinimas, panaudojant <...> kūrybinę veiklą“ [2]; „kurti ir įprasinti <...> meno formas“ [3]; „nuolat ieškanti interaktyvių veiklos formų“ [4]; „kurti naujus produktus“ [5]; „sugebančia <...> kūrybingai spręsti savo problemas“ [6]; „kūrybiška ...gamtos ir technikos paveldo erdvė“	22

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
	[8]; „... sudarant galimybes kūrybinei saviraiškai, skatinant šiuolaikinio meno plėtrą“ [9]; „kviečianti kurti“ [10]; „Vertybės: kūrybiškumas...“ [11, 15]; „kūrybinių sugebėjimų ugdymas“ [12]; „skatina kūrybines raiškas“ [19]; „ugdantis kūrybišką...“ [21]; „Skatinti bendruomenės kultūrinį ir kūrybinį aktyvumą“ [22, 26]; „kuriant menines programas“ [24]; „įgyvendinti kultūrinius, meninius projektus“ [27]; „kuriant kultūros, meno produktą“ [28]; „kuria skaitmeninį turinį <...> ugdomas kūrybiškumas“ [30].	
Novatoriškumas	„Imlumas naujovėms, ... intelektas – svarbiausi veiklos sėkmės veiksniai“ [8]; „energinga, besikeičianti ir skatinanti keistis“ [10]; „Vertybės: novatoriškumas...“ [11]; „naujas darbo formas“ [12]; „novatoriška... Biblioteka“ [13]; „mūsų vertybės – inovacijos“ [15]; „ieškoti ir diegti naujų formų renginius“ [16]; „kurti naujas paslaugas“ [17]; „Domėjimasis naujovėmis, jų įgyvendinimas“ [18]; „įgyvendina inovatyvias ir drąsias idėjas“ [19]; „...dalyvaujant naujų kultūrinių erdvių kūrimui“ [23]; „diegiant inovatyvias paslaugas“ [25]; „veiklos naujovių bandymai ir sklaida“ [30].	13
Patrauklumas ar modernumas	„Tapti moderniu ir patraukliu bendruomenės informacijos <...> centru“ [1]; „...panaudojant <...> modernias technologijas, plėtojant inovatyvias paslaugas“ [2]; „patrauklus visuomenei ir kultūros vartotojui“ [3]; „...patrauklios edukacinės programos..., patraukliai reprezentuoti savo kraštą“ [4]; „modernus, patrauklus vaikams, jaunimui ir šeimai“ [6]; „nuolatinis atsinaujinimas“ [6]; „...patraukliai, pasitelkiant šiuolaikines komunikacijos ir išraiškos priemones, pristatyti visuomenei“ [8]; „moderni, ...turinti laikmetį atitinkančią materialinę bazę“ [9]; „...patraukliausia regioninė biblioteka“ [10, 13]; „patrauklus visuomenei ir kultūros vartotojui“ [12]; „teikiamų kultūros paslaugų ... prieinamumo ir patrauklumo didinimo“ [14]; „moderni biblioteka“ [15, 17, 20, 30]; „moderni...meninio ugdymo įstaiga“ [16]; „moderni, pažangią patirtį taikanti“ [19]; „svarbus ir patrauklus kultūros židinys“ [21]; „tapti patraukliu bendruomenei“ [22]; „moderni daugiafunkcė kultūros įstaiga“ [23]; „kultūros centras – moderni įstaiga“ [24]; „modernus bendruomenės traukos ir informacijos centras“ [25].	23

Modernumo ir inovatyvumo subkategorijų teiginiai kultūros įstaigų strateginiuose planuose minimi ypač dažnai: „kūrybiškumas ir jo ugdymas“ paminėtas 22 kartus iš 30 dokumentų, „novatoriškumas“ 13, o „patrauklumas“ net 23 kartus. Tai leidžia daryti prielaidą, kad kultūros įstaigos stengiasi išsiskirti iš kitų kūrybiškumu, diegia naujas darbo formas, savo veikloje naudoja naujas technologijas, kuria inovatyvias paslaugas, o, ypač, siekia būti patraukliomis ir moderniomis, pažangią patirtį taikančiomis įstaigomis. Kultūros organizacijų kūrybiškumą, autentiškumą, kaip vienus iš svarbiausių identiteto bruožų, savo atliktuose tyrimuose pažymi ir mokslininkai (Trūby ir kt., 2008; Jančoras ir kt., 2014).

Atliekant strateginių planų ir veiklos ataskaitų analizę, vertybių kategorijoje – prieinamumas visoms suinteresuotoms šalims išskirtos šios subkategorijos: atvirumas, bendradarbiavimas ir partnerystė (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė.** Prieinamumo visoms suinteresuotoms šalims kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Atvirumas	„...atviras kultūros židinys visiems rajono gyventojams, <...> bendruomenės meninei ir kultūrinei saviraiškai“ [3]; „...atvira naujovėms“ [4]; „...atvira kultūros pažinimo erdvė“ [8]; „...atvira visuomenei kultūros erdvė“ [9]; „atvira informacijos ir pažinimo erdvė kiekvienam“ [10]; „Vertybės: atvirumas...“ [11]; „atviras bendruomenės meninei ir kultūrinei saviraiškai“ [12]; „atvira visuomenei, skirta ir prieinama kiekvienam žmogui“ [15]; „atvira...biblioteka“ [19, 30]; „ugdantis ...atvirą <...> rajono visuomenę“ [21]; „atvira visuomenei	15

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
	<i>įstaiga</i> “ [23, 24]; „ <i>atviras bendruomenės traukos ir informacijos centras</i> “ [25]; „ <i>laikantis atvirumo... principų</i> “ [29].	
Bendradarbiavimas	„ <i>Igalinti bendruomenes...</i> “ [2]; „ <i>bendradarbiauti su kitomis kultūros ir švietimo įstaigomis, visuomeninėmis organizacijomis</i> “ [3, 16]; „ <i>bendradarbiaujanti su Lietuvos ir pasaulio kultūros įstaigomis</i> “ [4]; „ <i>bendruomenės, pedagogų ir šeimos partnerystė</i> “ [6]; „ <i>laikantis bendradarbiavimo &lt;...&gt; principų</i> “ [8, 29]; „ <i>skatinanti tarptautinį, tarpregioninį, tarpinstitucinį bendradarbiavimą</i> “ [9]; „ <i>Vertingoms patirtims bendruomenę sutelkianti...</i> “ [10]; „ <i>Vertybės: bendruomeniškumas...</i> “ [11]; „ <i>bendradarbiaujantis...</i> “ [12]; „ <i>bendruomeniška Biblioteka</i> “ [13]; „ <i>bendradarbiausime su animatoriais, muzikantais ir aktoriais &lt;...&gt; bendradarbiausime su Lietuvos mokyklomis</i> “ [14]; „ <i>užmezgami nauji tarpinstituciniai bendradarbiavimo santykiai</i> “ [19]; „ <i>glaudžiai bendradarbiauja su meno, mokslo įstaigomis, visuomeninėmis organizacijomis</i> “ [23]; „ <i>aktyvus kultūrinis bendradarbiavimas su kultūros, ugdymo įstaigomis, meno kūrėjais...</i> “ [24]; „ <i>bendradarbiavimas su ugdymo, kultūros, bendruomeninėmis, jaunimo organizacijomis</i> “ [25]; „ <i>bendrauti, bendradarbiauti ir dalintis gerąja darbo patirtimi su kitomis institucijomis</i> “ [26].	18
Partnerystė	„ <i>Mūsų vertybės – partnerystė</i> “ [15]; „ <i>partneriška biblioteka</i> “ [19, 30]; „ <i>tęsti partnerystės plėtrą su kitomis kultūros ir meno įstaigomis, vietos bendruomenėmis</i> “ [27].	4

Dokumentų analizė atskleidė, kad net 18 kartų minimas „bendradarbiavimas“ su kitomis kultūros ir švietimo, meno, mokslo, visuomeninėmis organizacijomis. Dokumentuose taip pat fiksuojama nuostata bendradarbiauti globaliu mastu: „su pasaulio kultūros įstaigomis“. „Atvirumo“ vertybinės nuostatos strateginiuose dokumentuose paminimos 15 kartų, tuo tarpu „partnerystė“ - tik 4 kartus.

Kokybinės vertybių kategorijos - tvarumo dimensija – turinio prasmė detalizuojama šiomis subkategorijomis: pagarba tradicijoms, socialinė atsakomybė, tvarumas (žr. 8 lentelę).

**8 lentelė.** Tvarumo dimensijos kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Pagarba tradicijoms	„ <i>Puoselėti kultūros paveldą ir geršias krašto tradicijas</i> “ [2]; „ <i>krašto kultūrinio identiteto savimonės saugotojas ir puoselėtojas</i> “ [3, 12]; „ <i>kultūrinio savitumo ir tautinio identiteto puoselėjimas</i> “ [4]; „ <i>...išsaugoti &lt;...&gt; nacionalines ir pasaulio meno ir kultūros vertybes</i> “ [5]; „ <i>išsaugant pastovias tautines vertybes ir tradicijas &lt;...&gt; pagarba krašto praeičiai</i> “ [6]; „ <i>formuoja istorinę savimonę, siekiant išsaugoti nacionalinę tapatybę &lt;...&gt;. Išsaugoti...krašto istorinį paveldą</i> “ [7]; „ <i>Fiksuoti ir puoselėti etninės kultūros tradicijas</i> “ [9, 23]; „ <i>tautines ir vietos tradicijas puoselėjanti</i> “ [16]; „ <i>tradicijų laikymasis ir puoselėjimas</i> “ [18]; „ <i>sudaryti sąlygas gyvosios tradicijos išsaugojimui</i> “ [20]; „ <i>išlaikyti ir tęsti krašto tradicijas</i> “ [21, 27]; „ <i>prisidėti prie ... krašto tapatumo puoselėjimo</i> “ [22]; „ <i>ypatingą dėmesį skiriant kultūrinių tradicijų puoselėjimui</i> “ [24]; „ <i>laiduoti etninės kultūros perimamumą</i> “ [27]; „ <i>gaivinti ir plėsti istorinę atmintį ir tradicijas</i> “ [29].	18
Socialinė atsakomybė	„ <i>...numatomi uždaviniai, orientuoti į &lt;...&gt; palankios aplinkos darbui kūrimą, personalo ugdymą</i> “ [2]; „ <i>į bibliotekos veiklas įtraukti specialiųjų poreikių, vyresnio amžiaus bei socialinės atskirties žmones</i> “ [2, 25]; „ <i>telkti ir auginti muziejaus bendruomenę, ... ugdyti jų (darbuotojų) kompetencijas</i> “ [4]; „ <i>... ugdyti jų (specialistų) gebėjimus ieškoma galimybių sudaryti specialistams sąlygas sekti naujoves, dalyvauti seminaruose, kursuose, mokytis</i> “ [7]; „ <i>laikantis ... socialinės atsakomybės, darnos ... principų &lt;...&gt;plėtojant ... požiūrį į atsakingą veiklą, aplinkosaugos klausimų sprendimą</i> “ [8]; „ <i>darni gyvenamosios aplinkos plėtra</i> “ [12]; „ <i>ugdyti atsakomybę visuomenėje &lt;...&gt; socialiai atsakingas požiūris padeda</i> “ [15]; „ <i>Didinti kultūros paslaugų prieinamumą socialinę atskirtį patiriantiems vartotojams, neįgaliesiems</i> “ [17]; „ <i>atsakomybė už atliekamą darbą</i> “ [18]; „ <i>Paslaugų negalių turintiems asmenims plėtra yra viena svarbiausių</i>	11

	<i>bibliotekos veiklos kryptų</i> “ [19].	
Tvarumas	<i>„...remti savanorystę“</i> [9]; <i>„Atnaujindami patalpų baldus, stengiamės antram gyvenimui prikelti senuosius“</i> [15]; <i>„organizuoti renginius, kurie keltų visuomenės ekologinį sąmoningumą“</i> [24]; <i>„laikantis ... atsakomybės ir tvaraus vystymosi principų“</i> [29].	4

Šioje vertybių kategorijoje dominuoja „pagarbos tradicijoms“ subkategorija (paminėta 18 kartų). Pasak Jančoro ir kt. (2014), kultūros įstaigų veikla, skirtingai nuo kūrybinių industrijų, nukreipta į kultūrinio paveldo išsaugojimą ir sklaidą, kultūrinio savitumo, tautinio identiteto puoselėjimą, socialinės atskirties mažinimą („socialinė atsakomybė“ paminėta 11 kartų). Taip pat rasti 4 įrašai, atskleidžiantys kultūros įstaigų tvaraus vystymosi principus.

Liubinienė (2021), tyrinėdama mokslininkų Shalom`o Schwartz`o ir Wolfgang`o Bilsky teoriją apie universaliąsias žmogiškąsias vertybes, teigia, kad pamatinis kultūros dėmuo yra universalių vertybių sistema. Atliktoje kultūros įstaigų dokumentų analizėje išskiriamos universaliųjų vertybių subkategorijos: pagarba asmeniui, dvasingumas, lygybė (žr. 9 lentelę).

**9 lentelė.** Universaliųjų vertybių kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Pagarba asmeniui	<i>„Pagarba asmeniui, tolerancija, pasitikėjimas“</i> [6]; <i>„...kiekvienas, muziejų aplankęs žmogus, patirtų atradimo ir pažinimo džiaugsmą, jaustųsi svarbus ir laukiamas“</i> [8]; <i>„pagarba lankytojams ir kolegoms“</i> [18].	3
Dvasingumas	<i>„Formuojamas visuomenei ne tik išsilavinęs, bet ir dvasingas žmogus“</i> [6]; <i>„Skatinti tautiškumą, pilietiškumą“</i> [9]; <i>„...ir dvasinės savimonės saugojimas ir puoselėjimas“</i> [12]; <i>„dvasinių vertybių populiarinimas visuomenėje“</i> [21]; <i>„formuoti žmogaus &lt;...&gt; dvasinę patirtį“</i> [29].	5
Lygybė	<i>„Remiantis lygia naudojimosi teise visiems, nepaisant amžiaus, rasės, lyties, tautybės, socialinės padėties, politinių ar religinių įsitikinimų“</i> [15]; <i>„centro paslaugos vienodomis teisėmis prieinamos visiems“</i> [23].	2

Išskirti subkategorijų teiginiai leidžia teigti, kad kultūros įstaigų strategijose universaliosios vertybės, lyginant su modernumo ir inovatyvumo ar tvarumo kategorijomis, nedominuoja taip stipriai: dvasingumo formavimas ir skleidimas visuomenėje paminėtas 5 kartus, pagarba lankytojams, kolegoms – tik 3, o lygiateisiškumo principai tik 2 kartus. Tikėtina, kad kultūros įstaigos universaliąsias vertybes vertina kaip savaime suprantamas, neatsiejamas kultūrinei veiklai vykdyti, dėl to nefiksuoja dokumentuose. Teikti prioritetą dvasinėms vertybėms prieš materialiąsias, ugdyti dvasingą žmogų, pasak Danilevičienės (2014), yra nepaprastai svarbu, nes dvasinės vertybės yra svarbiausios žmogaus siekių ir veiksmų skatintojos, formuojančios vertybinę orientaciją.

Kokybinės vertybių kategorijos – tobulėjimas – turinio prasmė detalizuojama šiomis subkategorijomis: visuomenės ugdymas, darbuotojų kompetencijų vystymas, žinios ir informacija (žr. 10 lentelę).

**10 lentelė.** Tobulėjimo kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Visuomenės ugdymas	<i>„Ugdyti visuomenės, kultūrinį bei pilietinį aktyvumą“</i> [2]; <i>„...tampant aktyviais visuomenės nariais“</i> [6]; <i>„...skatina dialogą ieškant bendrų atskaitos taškų“</i> [7]; <i>„įkvepianti augti“</i> [10]; <i>„įkvepianti ...rajono</i>	9



Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
	<i>gyventojus tobulėjimui, ... saviraiškai</i> [13]; <i>„skatinant jų saviraišką, domėjimąsi kultūra, menu...“</i> [14]; <i>„skatinti jaunimo iniciatyvas“</i> [16]; <i>„asmenybės tobulėjimui, laisvalaikiui ir kūrybai“</i> [17]; <i>„skatinti asmenybės tobulėjimą“</i> [19].	
Darbuotojų kompetencijų vystymas	<i>„Tobulinti ... kultūros centro darbuotojų kompetencijas“</i> [9]; <i>„nuolat besimokanti ir besidalijanti ...patirtimi“</i> [10]; <i>„skatinanti informacinę ir kompiuterinę raštingumą, nuolatinę mokymąsi“</i> [11]; <i>„...per darbuotojų kompetencijų ir motyvaciją“</i> [12]; <i>„ugdyti muziejininkų gebėjimus skaitmeninio srityje“</i> [14]; <i>„centre dirba aukštos kvalifikacijos kultūros darbuotojai“</i> [24]; <i>„rūpintis ... darbuotojų profesionalumo ugdymu, kvalifikacijos kėlimu“</i> [25]; <i>„profesionalus &lt;...&gt; informacijos centras“</i> [25]; <i>„sudaryti sąlygas ... darbuotojams dalyvauti profesinių žinių atnaujinimo renginiuose“</i> [26]; <i>„skirti dėmesį Kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimui“</i> [27]; <i>„žmonių (darbuotojų) kompetencijos didinimas“</i> [29]; <i>„darbuotojų bendrųjų ir profesinių kompetencijų ugdymas“</i> [30].	12
Žinios ir informacija	<i>„Mūsų vertybės – žinios ir informacija“</i> [15]; <i>„skleisti dokumentuose užfiksuotas žinias, idėjas ir informaciją“</i> [17]; <i>„naujų žinių, įgūdžių, gebėjimų siekimas“</i> [18]; <i>„mokyti visą gyvenimą“</i> [19]; <i>„informacijos, žinių ... sklaidos centru“</i> [22]; <i>„asmenybės ugdymui reikalingos informacijos užtikrinimas &lt;...&gt; skatinanti mokymąsi visą gyvenimą“</i> [26]; <i>„plėtoti švietėjišką, ... informacinę veiklą“</i> [27]; <i>„skatinti žinių visuomenės raidą“</i> [30].	8

Tiek visuomenės, tiek darbuotojų kompetencijų ugdymui kultūros įstaigos skiria nemažą dėmesį. Subkategorija „visuomenės narių ugdymas“ dokumentuose paminimas 9 kartus, „darbuotojų kompetencijų vystymas“ – 12 kartų. Logiška, kad „žinios ir informacija“, be kurių būtų neįmanomas ugdymo procesas, dokumentuose paminimas 8 kartus.

Veiklos kokybė yra strategiškai svarbi kiekvienai organizacijai, nes, tik kurdamas kokybiškus produktus ar paslaugas, organizacija gali išlikti konkurencinėje aplinkoje. Kultūros įstaigų strateginiuose dokumentuose veiklos kokybės vertybių kategorija detalizuojama kokybės ir poreikių tenkinimo subkategorijomis (žr. 11 lentelę).

**11 lentelė.** Veiklos kokybės kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Kokybė	<i>„Darbo išmanymas, kokybiškas ir operatyvus jo atlikimas“</i> [18]; <i>„gerinti gyvenimo kokybę“</i> [21]; <i>„mėgėjų meno kolektyvų kokybę“</i> [16]; <i>„gerinti fondo kokybę“</i> [22]; <i>„principas: teikiamų kultūrinių paslaugų kokybė“</i> [23]; <i>„organizuoti kokybiškus ... miesto festivalius ir renginius“</i> [24]; <i>„užtikrinti kokybiškos informacijos sklaidą“</i> [25]; <i>„turtingas paslaugomis &lt;...&gt; centras“</i> [25]; <i>„teikti aukštos kokybės ... kultūros paslaugas“</i> [26]; <i>„svarbiausia ne kiekybė, o kokybė“</i> [27]; <i>„tobulinti paslaugų ir valdymo kokybę“</i> [30].	11
Poreikių tenkinimas	<i>„Aktyviai prisidėti prie visuomenės švietimo, kultūrinės integracijos“</i> [7]; <i>„Įvairiapuse menine veikla tenkinti įvairaus amžiaus vietos gyventojų sociokultūrinius poreikius“</i> [9]; <i>„bendruomenės kultūrinius poreikius tenkinanti“</i> [16]; <i>„tenkinti vartotojų skaitymo, kultūrinius bei informacinius poreikius“</i> [20, 21, 22]; <i>„tenkinti kultūrinius, mokymosi, švietimo poreikius“</i> [25]; <i>„tirti bibliotekos vartotojų poreikius“</i> [26]; <i>„rūpintis bendruomenės narių meninių poreikių tenkinimu ir ugdymu“</i> [28].	9

Dokumentų turinio analizė atskleidė, kad kultūros įstaigos rūpinasi teikiamų paslaugų kokybe, joms svarbu organizuoti kokybiškus renginius, gerinti turimų fondų kokybę, savo veikloje siekti ne

kiekybės, bet kokybės. Subkategorija „kokybė“ paminėta 11 kartų. 9 kartus minimas „poreikių tenkinimas“ pabrėžia siekį patenkinti visuomenės kultūrinius, informacinius bei kitus sociokultūrinius poreikius.

Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad organizacinės vertybės mokslininkai grupuoja skirtingai. Edvardsson ir kt. (2006), organizacinės vertybės sugrupavo į tris kategorijas: 1) *ekonominės* vertybės (taupumas, kokybė); 2) *aplinkosauginės* vertybės (tvarumas, ekologija); 3) *socialinės* vertybės (atsakomybė, bendradarbiavimas), kurias Monkevičienė ir Liugailaitė-Radzvickienė (2009), atlikusios Lietuvoje veikiančių organizacijų strategijos ir vertybių sąsajų empirinį tyrimą, papildė dar viena kategorija – tai „*kitos vertybės*“. Atlikta kultūros įstaigų strateginių dokumentų analizė leidžia organizacinės vertybes skirstyti į dar daugiau kategorijų, pirmumą suteikiant *modernumo ir inovatyvumo* (58 kartai), *prieinamumo įvairioms suinteresuotoms šalims* (37 kartai) ir *tvarumo dimensijos vertybėms* (33 kartai). Mažiausiai kartų minimos *universaliosios vertybės* (10 kartų), o vidutiniškai reikšmingos kultūros įstaigoms yra *tobulėjimo* (29 kartai) ir *veiklos kokybės* vertybės (20 kartų).

### 3.3. Kiekybinio tyrimo instrumentarijaus pagrindimas

Kultūros įstaigų strateginių dokumentų turinio analizė ir pirmame bei antrame skyriuose atlikta mokslinės literatūros analizė leido išryškinti kintamuosius tyrimo kriterijus. Rengiantis atlikti kiekybinį tyrimą – anketinę apklausą konstruojamas tyrimo instrumentarijus (žr. 1 priedą), sudarytas iš trijų diagnostinių blokų: 1) organizacinės vertybės, 2) asmeninės vertybės ir 3) demografinės charakteristikos.

Atlikta kultūros įstaigų strateginių dokumentų *content* analizė atskleidė pirmojo diagnostinio bloko – *organizacinės vertybės* kriterijus ir indikatorius. Šį bloką sudaro 6 kriterijai: *modernumas ir inovatyvumas*; *prieinamumas įvairioms suinteresuotoms šalims*; *tvarumo dimensija*; *universaliosios vertybės*; *tobulėjimas ir veiklos kokybė*, kurių kiekvienas išskaidomas į atskirus indikatorius, taip sudarant atskirus teiginių blokus (žr. 12 lentelę).

**12 lentelė.** Kiekybinio tyrimo instrumentarijaus I diagnostinis blokas

Diagnostinis blokas	Tyrimo kriterijai	Tyrimo indikatoriai
I. Organizacinės vertybės	1. Modernumas ir inovatyvumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kūrybiškumas ir jo ugdymas;</li> <li>• novatoriškumas;</li> <li>• patrauklumas.</li> </ul>
	2. Prieinamumas įvairioms suinteresuotoms šalims	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atvirumas;</li> <li>• bendradarbiavimas;</li> <li>• partnerystė.</li> </ul>
	3. Tvarumo dimensija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pagarba tradicijoms;</li> <li>• socialinė atsakomybė;</li> <li>• tvarumas.</li> </ul>
	4. Universaliosios vertybės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pagarba asmeniui;</li> <li>• dvasingumas.</li> </ul>
	5. Tobulėjimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visuomenės ugdymas;</li> <li>• darbuotojų kompetencijų vystymas;</li> <li>• žinios ir informacija</li> </ul>
	6. Veiklos kokybė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kokybė;</li> <li>• poreikių tenkinimas.</li> </ul>

Pirmojo tyrimo kriterijaus – *modernumas ir inovatyvumas*, kurį padėjo išskirti kultūros įstaigų strateginių dokumentų [1-6; 8-13; 15-25; 27; 28; 30] analizė, teiginių bloku siekiama išsiaiškinti, ar

kultūros įstaigose skatinamas ir ugdomas kūrybiškumas, įgyvendinamos drąsios, inovatyvios idėjos, ar darbuotojai domisi naujovėmis. Taip pat siekiama atskleisti, ar įstaigos yra modernios, patrauklios tiek lankytojams, tiek ir patiems darbuotojams.

Antruoju tyrimo kriterijaus – *prieinamumas visoms suinteresuotoms šalims*, išskirtu iš strateginių dokumentų [2-4; 6; 8-16; 19; 21; 23-27; 29; 30] teiginių bloku siekiama atskleisti, ar kultūros įstaiga, darbuotojų požiūriu, yra atvira bendruomenės meninei ir kultūrinei saviraiškai, ar joje skatinama atvira komunikacija tarp darbuotojų. Taip pat siekiama išsiaiškinti, ar įstaiga bendradarbiauja su kitomis institucijomis įgyvendinant bendrus projektus, ar darbuotojai skatinami dalintis gerąja patirtimi su kolegomis, ar vystomi partnerystės ryšiai su kitomis organizacijomis ir bendruomenėmis.

Trečiasis tyrimo kriterijaus - *tvarumo dimensijos* teiginių blokas [2-4; 6; 8; 9; 15; 23-25; 27; 29] padės atskleisti tokias organizacines vertybes, kaip pagarba tradicijoms, socialinė atsakomybė ir tvarumas.

Ketvirtuoju tyrimo kriterijaus – *universaliosios vertybės* teiginių bloku [6; 8; 9; 12; 15; 18; 21; 23; 29] siekiama atskleisti tolerancijos lygį kultūros įstaigose, ar įstaigų veikla prisideda prie dvasinių vertybių visuomenėje ugdymo.

Penktojo tyrimo kriterijaus – *tobulėjimas* teiginių blokas [2; 9-11; 14-17; 19; 30] padės atskleisti, ar įstaigų vykdoma veikla skatina jaunimo iniciatyvas, ar sudaromos sąlygos įvairių visuomenės grupių asmenybiniam tobulėjimui, laisvalaikiui ir kūrybai. Taip pat siekiama išsiaiškinti, ar įstaigose rūpinamasi darbuotojų profesionalumo ugdymu, kvalifikacijos kėlimu, yra plėtojama švietėjiška, informacinė veikla, skatinamas bendruomenės narių mokymasis visą gyvenimą.

Šeštuoju tyrimo kriterijaus – *veiklos kokybė* teiginių bloku [9; 18; 20-24; 26; 27; 30] siekiama atskleisti požiūrį į kultūros įstaigų teikiamų paslaugų kokybę ir vartotojų poreikių tenkinimą.

Antrasis tyrimo instrumento diagnostinis blokas – *asmeninės vertybės* konstruojamas pagal psichologo Milton`o Rokeach`o vertybių teorijos modelį. Remiantis Aust`u (2004), kuris šį modelį išskyrė kaip vieną vertingiausių dėl savo vertybių supratimo ir jų vartojimo aiškumo, o taip pat 2014 metais mokslininkų Tuulik ir kt. (2016) atlikto empirinio tyrimo išvadamis - visos Rokeach`o 36 vertės vis dar aktualios ir tinkamos asmeninių vertybių apibūdinimui. Šioje teorijoje yra išskirti 36 dominuojantys įsitikinimai, kurie atspindi 18 instrumentinių vertybių, susijusių su kasdieniniu elgesiu ir 18 galutinių vertybių, susijusių su pageidaujamu elgesio galutiniu rezultatu (žr. 13 lentelę).

**13 lentelė.** Kiekybinio tyrimo instrumentarijaus II diagnostinis blokas

Diagnostinis blokas	Tyrimo kriterijai	Tyrimo indikatoriai
II. Asmeninės vertybės	1. Instrumentinės (elgesio) vertybės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ambicingumas;</li> <li>• įžvalgumas;</li> <li>• gebėjimas;</li> <li>• pozityvumas;</li> <li>• tvarkingumas;</li> <li>• drąsa;</li> <li>• atlaidumas;</li> <li>• naudingumas;</li> <li>• sąžiningumas;</li> <li>• kūrybiškumas;</li> </ul>

Diagnostinis blokas	Tyrimo kriterijai	Tyrimo indikatoriai
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• nepriklausomybė;</li> <li>• intelektualumas;</li> <li>• logiškumas;</li> <li>• meilė;</li> <li>• paklusnumas;</li> <li>• mandagumas;</li> <li>• atsakingumas;</li> <li>• savikontrolė.</li> </ul>
	2. Galutinės (elgesio rezultato) vertybės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gyvenimo kokybė;</li> <li>• savirealizacija;</li> <li>• laimėjimo jausmas;</li> <li>• taikus gyvenimas;</li> <li>• grožis;</li> <li>• lygybė;</li> <li>• šeimos saugumas;</li> <li>• laisvė;</li> <li>• laimė;</li> <li>• vidinė harmonija;</li> <li>• brandi meilė;</li> <li>• nacionalinis saugumas;</li> <li>• malonumas;</li> <li>• išganymas;</li> <li>• savigarba;</li> <li>• socialinis pripažinimas;</li> <li>• draugystė;</li> <li>• išmintis.</li> </ul>

Pirmojo tyrimo kriterijaus – *instrumentinės vertybės* teiginių bloku siekiama atskleisti kultūros įstaigų darbuotojų asmeninių elgesio vertybių, padedančių patenkinti asmeninius poreikius, o antrojo kriterijaus – *galutinės vertybės* teiginių bloku, darbuotojų asmeninių vertybių, padedančių įgyvendinti savo poreikius, raišką.

Trečiame tyrimo instrumento diagnostiniame bloke – respondentų *demografinės charakteristikos* apibūdinantys duomenys: amžius, lytis, įstaigos profilis, darbo stažas.

### 3.4. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

Elektroniniu paštu, į atrinktas dalyvauti tyrime kultūros įstaigas, buvo išsiųsta aktyvi anketos, esančios internetinėje svetainėje *apklausa.lt*, nuoroda. Iš viso anketas korektiškai užpildė 216 respondentų. Remiantis apklausos duomenimis, tyrime dalyvavo 175 moterys, 39 vyrai ir 2 respondentai, nurodę lytį „kita“ (žr. 14 lentelę). Tyrimo imtis yra reprezentatyvi ir viršija Panioto formulę tyrimui reikalingos apskaičiuotos imties dydį.

**14 lentelė.** Respondentų demografinės charakteristikos

		n	Santykis, proc.
<b>Lytis</b>	Moteris	175	81,0
	Vyras	39	18,1
	Kita	2	0,9
<b>Amžius</b>	18 – 25 m.	7	3,2
	26 – 35 m.	35	16,2

		n	Santykis, proc.
	36 – 50 m.	61	28,2
	51 m. ir daugiau	113	52,3
<b>Išsilavinimas</b>	Vidurinis	3	1,4
	Specialusis vidurinis	25	11,6
	Aukštasis kolegijinis	70	32,4
	Aukštasis universitetinis	118	54,6
<b>Kurioje kultūros įstaigoje dirba</b>	Kultūros centras	108	50,0
	Viešoji biblioteka	73	33,8
	Muziejus	35	16,2
<b>Darbo stažas kultūros įstaigoje</b>	Mažiau nei metai	12	5,6
	1 – 3 metai	23	10,6
	4 – 6 metai	26	12,0
	7 – 10 metų	24	11,1
	11 – 15 metų	33	15,3
	Daugiau nei 15 metų	98	45,4

Didžioji dalis respondentų (52,5 proc.) yra vyresni nei 51 metų amžiaus, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą (54,4 proc.) ir dirbantys kultūros įstaigoje daugiau nei 15 metų (44,7 proc.). Taip pat didžioji dalis respondentų dirba kultūros centruose (50,2 proc.), viešosiose bibliotekose dirba kiek daugiau nei trečdalis visų tyrime dalyvavusių respondentų, o muziejuose – tik 16,1 proc.

### 3.4.1. Kultūros įstaigų organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajų analizė

Šiame tyrimo etape buvo siekiama atskleisti, ar organizacijos identitetas, pasireiškiantis per organizacijų deklaruojamas puoselėjamas vertybes, susijęs su darbuotojų vertybių raiška. Gautos statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos ( $r$  nuo 0,160 iki 0,439,  $p < 0,01$  ir  $p < 0,05$ ) tarp organizacijų kūrybiškumo ir jo ugdymo, novatoriškumo, patrauklumo (modernumo) ir darbuotojų instrumentinių (elgesio) vertybių. Labiau išreikštas organizacijų modernumas ir inovacijos susiję su stipresniu darbuotojų ambicingumu, išvalgumu, gebėjimu, pozityvumu, tvarkingumu, drąsa, atlaidumu, naudingumu, sąžiningumu, kūrybiškumu, nepriklausomybe, intelektualumu, logiškumu, meile, paklusnumu, mandagumu, atsakingumu, savikontrole (žr. 15 lentelę).

**15 lentelė.** Kultūros įstaigų išreikštų modernumo ir inovacijų ir darbuotojų instrumentinių (elgesio) vertybių ryšiai

Darbuotojų instrumentinės vertybės		Modernumas ir inovacijos		
		Kūrybiškumas ir jo ugdymas	Novatoriškumas	Patrauklumas (modernumas)
Ambicingumas	r	0,377**	0,377**	0,268**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Išvalgumas	r	0,306**	0,360**	0,289**
	p	<0,001	<0,001	<0,001

Darbuotojų instrumentinės vertybės		Modernumas ir inovacijos		
		Kūrybiškumas ir jo ugdymas	Novatoriškumas	Patrauklumas (modernumas)
Gebėjimas	r	0,297**	0,320**	0,225**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Pozityvumas	r	0,219**	0,305**	0,265**
	p	0,001	<0,001	<0,001
Tvarkingumas	r	0,269**	0,296**	0,255**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Drąsa	r	0,290**	0,327**	0,296**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Atlaidumas	r	0,321**	0,357**	0,317**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Naudingumas	r	0,304**	0,377**	0,285**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Sąžiningumas	r	0,314**	0,403**	0,412**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Kūrybiškumas	r	0,268**	0,305**	0,260**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Nepriklausomybė	r	0,170*	0,210**	0,160*
	p	0,012	0,002	0,018
Intelektualumas	r	0,297**	0,340**	0,303**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Logiškumas	r	0,353**	0,350**	0,310**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Meilė	r	0,257**	0,308**	0,235**
	p	<0,001	<0,001	0,001
Paklusnumas	r	0,274**	0,339**	0,335**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Mandagumas	r	0,285**	0,379**	0,370**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Atsakingumas	r	0,241**	0,299**	0,277**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Savikontrolė	r	0,384**	0,439**	0,412**
	p	<0,001	<0,001	<0,001

r – koreliacijos koeficientas, p – statistinio reikšmingumo lygmuo

\* p<0,05, \*\* p<0,01

Gautos statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos (r nuo 0,153 iki 0,400, p<0,01 ir p<0,05) tarp kultūros įstaigų kūrybiškumo ir jo ugdymo, novatoriškumo, patrauklumo (modernumo) ir darbuotojų šių galutinių (elgesio rezultato) vertybių: laimėjimo jausmo, taikaus gyvenimo, grožio, lygybės, laisvės, vidinės harmonijos, brandžios meilės, savigarbos, draugystės, išminties (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Kultūros įstaigų modernumo ir inovacijų ir darbuotojų galutinių (elgesio rezultato) vertybių ryšiai

Darbuotojų galutinės vertybės		Modernumas ir inovacijos		
		Kūrybiškumas ir jo ugdymas	Novatoriškumas	Patrauklumas (modernumas)
Gyvenimo kokybė	r	0,122	0,131	0,252**
	p	0,073	0,055	<0,001
Savirealizacija	r	0,088	0,183**	0,141*
	p	0,196	0,007	0,038
Laimėjimo jausmas	r	0,219**	0,218**	0,307**
	p	0,001	0,001	<0,001
Taikus gyvenimas	r	0,209**	0,210**	0,187**
	p	0,002	0,002	0,006
Grožis	r	0,153*	0,253**	0,260**
	p	0,025	<0,001	<0,001
Lygybė	r	0,197**	0,235**	0,250**
	p	0,004	<0,001	<0,001
Šeimos saugumas	r	0,090	0,109	0,073
	p	0,189	0,111	0,284
Laisvė	r	0,222**	0,252**	0,203**
	p	0,001	<0,001	0,003
Laimė	r	0,006	0,022	0,050
	p	0,925	0,744	0,469
Vidinė harmonija	r	0,354**	0,400**	0,381**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Brandi meilė	r	0,200**	0,238**	0,165*
	p	0,003	<0,001	0,015
Nacionalinis saugumas	r	0,050	0,094	0,170*
	p	0,466	0,170	0,012
Malonumas	r	0,006	0,129	0,121
	p	0,925	0,059	0,077
Išganymas	r	0,062	0,131	0,187**
	p	0,365	0,054	0,006
Savigarba	r	0,206**	0,237**	0,229**
	p	0,002	<0,001	0,001
Socialinis pripažinimas	r	0,129	0,139*	0,187**
	p	0,059	0,042	0,006
Draugystė	r	0,213**	0,221**	0,184**
	p	0,002	0,001	0,007
Išmintis	r	0,235**	0,373**	0,307**
	p	0,001	<0,001	<0,001

r – koreliacijos koeficientas, p – statistinio reikšmingumo lygmuo

\* p<0,05, \*\* p<0,01

Tyrimo rezultatų analizė leido nustatyti statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį ( $r=0,252$ ,  $p<0,01$ ) tarp įstaigų puoselejamo patrauklumo (modernumo) ir darbuotojų gyvenimo kokybės: labiau išreikštas patrauklumas susijęs su stipriau išreikšta gyvenimo kokybe. Darbuotojų savirealizacija ir socialinis pripažinimas teigiamai susiję su įstaigų novatoriškumu ir patrauklumu ( $r$  nuo  $0,139$  iki  $0,187$ ,  $p<0,01$  ir  $p<0,05$ ). Taip pat nustatyta, kad kultūros įstaigų patrauklumas (modernumas) statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su darbuotojų išganymu ( $r=0,187$ ,  $p<0,01$ ).

Tyrimo metu buvo ieškoma ryšio stiprumo tarp kultūros įstaigų išreikštų prieinamumo visoms suinteresuotoms šalims vertybių ir darbuotojų instrumentinių (elgesio) vertybių (žr. 17 lentelę).

**17 lentelė.** Kultūros įstaigų prieinamumo visoms suinteresuotoms šalims ir darbuotojų instrumentinių (elgesio) vertybių ryšiai

Darbuotojų instrumentinės vertybės		Prieinamumas visoms suinteresuotoms šalims		
		Atvirumas	Bendradarbiavimas	Partnerystė
Ambicingumas	r	0,235**	0,178**	0,183**
	p	0,001	0,009	0,007
Įžvalgumas	r	0,302**	0,236**	0,202**
	p	<0,001	<0,001	0,003
Gebėjimas	r	0,258**	0,261**	0,234**
	p	<0,001	<0,001	0,001
Pozityvumas	r	0,249**	0,244**	0,172*
	p	<0,001	<0,001	0,012
Tvarkingumas	r	0,319**	0,236**	0,229**
	p	<0,001	<0,001	0,001
Draša	r	0,252**	0,200**	0,218**
	p	<0,001	0,003	0,001
Atlaidumas	r	0,293**	0,333**	0,243**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Naudingumas	r	0,250**	0,292**	0,208**
	p	<0,001	<0,001	0,002
Sąžiningumas	r	0,256**	0,263**	0,302**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Kūrybiškumas	r	0,273**	0,266**	0,274**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Nepriklausomybė	r	0,197**	0,222**	0,276**
	p	0,004	0,001	<0,001
Intelektualumas	r	0,268**	0,257**	0,282**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Logiškumas	r	0,263**	0,305**	0,291**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Meilė	r	0,221**	0,272**	0,293**
	p	0,001	<0,001	<0,001
Paklusnumas	r	0,297**	0,256**	0,273**
	p			



Darbuotojų instrumentinės vertybės		Prieinamumas visoms suinteresuotoms šalims		
		Atvirumas	Bendradarbiavimas	Partnerystė
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Mandagumas	r	0,301**	0,244**	0,293**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Atsakingumas	r	0,248**	0,244**	0,269**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Savikontrolė	r	0,361**	0,297**	0,268**
	p	<0,001	<0,001	<0,001

r – koreliacijos koeficientas, p – statistinio reikšmingumo lygmuo

\* p<0,05, \*\* p<0,01

Gautos statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos (r nuo 0,172 iki 0,361, p<0,01 ir p<0,05) tarp kultūros įstaigų organizacinių atvirumo, bendradarbiavimo, partnerystės ir darbuotojų visų instrumentinių (elgesio) vertybių. Koreliacinės ryšių analizės rezultatai leidžia teigti, kad kultūros įstaigų vertybių kategorija „prieinamumas visoms suinteresuotoms šalims“ susijusi su stipresniu darbuotojų ambicingumu, išvalgumu, gebėjimu, pozityvumu, tvarkingumu, drąsa, atlaidumu, naudingumu, sąžiningumu, kūrybiškumu, nepriklausomybe, intelektualumu, logiškumu, meile, paklusnumu, mandagumu, atsakingumu, savikontrolė.

Analizuojant koreliacinius ryšius nustatyta statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos (r nuo 0,157 iki 0,268, p<0,01 ir p<0,05) tarp kultūros įstaigų atvirumo, bendradarbiavimo, partnerystės ir darbuotojų šių galutinių (elgesio rezultato) vertybių: savirealizacijos, laimėjimo jausmo, taikaus gyvenimo, grožio, lygybės, šeimos saugumo, laisvės, vidinės harmonijos, savigarbos, draugystės, išminties (žr. 18 lentelę).

**18 lentelė.** Kultūros įstaigų prieinamumo visoms suinteresuotoms šalims ir darbuotojų galutinių (elgesio rezultato) vertybių ryšiai

Darbuotojų galutinės vertybės		Prieinamumas visoms suinteresuotoms šalims		
		Atvirumas	Bendradarbiavimas	Partnerystė
Gyvenimo kokybė	r	0,146*	0,101	0,095
	p	0,032	0,139	0,162
Savirealizacija	r	0,163*	0,175*	0,264**
	p	0,017	0,010	<0,001
Laimėjimo jausmas	r	0,206**	0,195**	0,183**
	p	0,002	0,004	0,007
Taikus gyvenimas	r	0,235**	0,220**	0,166*
	p	<0,001	0,001	0,015
Grožis	r	0,237**	0,189**	0,310**
	p	<0,001	0,005	<0,001
Lygybė	r	0,206**	0,238**	0,255**
	p	0,002	<0,001	<0,001

Darbuotojų galutinės vertybės		Prieinamumas visoms suinteresuotoms šalims		
		Atvirumas	Bendradarbiavimas	Partnerystė
Šeimos saugumas	r	0,157*	0,171*	0,268**
	p	0,021	0,012	<0,001
Laisvė	r	0,244**	0,209**	0,238**
	p	<0,001	0,002	<0,001
Laimė	r	0,069	0,089	0,137*
	p	0,310	0,190	0,044
Vidinė harmonija	r	0,264**	0,233**	0,184**
	p	<0,001	0,001	0,007
Brandi meilė	r	0,142*	0,094	0,240**
	p	0,037	0,167	<0,001
Nacionalinis saugumas	r	0,115	0,078	0,100
	p	0,092	0,256	0,144
Malonumas	r	0,070	0,160*	0,210**
	p	0,309	0,018	0,002
Išganymas	r	0,113	0,024	0,124
	p	0,099	0,729	0,069
Savigarba	r	0,186**	0,203**	0,291**
	p	0,006	0,003	<0,001
Socialinis pripažinimas	r	0,064	0,041	0,012
	p	0,350	0,546	0,856
Draugystė	r	0,177**	0,223**	0,180**
	p	0,009	0,001	0,008
Išmintis	r	0,268**	0,214**	0,244**
	p	<0,001	0,002	<0,001

r – koreliacijos koeficientas, p – statistinio reikšmingumo lygmuo

\* p<0,05, \*\* p<0,01

Nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys ( $r=0,146$ ,  $p<0,05$ ) tarp įstaigų puoselėjamo atvirumo ir darbuotojų gyvenimo kokybės: labiau išreikštas atvirumas susijęs su stipriau išreikšta gyvenimo kokybe. Darbuotojų laimė teigiamai susijusi su įstaigų partnerystės vertybe ( $r=0,137$ ,  $p<0,05$ ). Taip pat nustatyta, kad kultūros įstaigų vertybės – atvirumas ir partnerystė statistiškai reikšmingai teigiamai susijusios su darbuotojų brandžios meilės vertybės raiška (atitinkamai  $r=0,142$ ,  $p<0,05$  ir  $r=0,240$ ,  $p<0,01$ ), o bendradarbiavimas ir partnerystė statistiškai reikšmingai teigiamai susiję su darbuotojų malonumo vertybe (atitinkamai  $r=0,160$ ,  $p<0,05$  ir  $r=0,210$ ,  $p<0,01$ ).

Kultūros įstaigų tvarumo dimensijos vertybės yra pagarba tradicijoms, socialinė atsakomybė ir tvarumas. Analizuojant koreliacinius ryšius tarp šių vertybių ir darbuotojų instrumentinių (elgesio) vertybių gautos statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos ( $r$  nuo 0,231 iki 0,468,  $p<0,01$ ). Labiau išreikštos įstaigų tvarumo dimensijos vertybės susijusios su stipresniu darbuotojų ambicingumu, įžvalgumu, gebėjimu, pozityvumu, tvarkingumu, drąsa, atlaidumu, naudingumu, sąžiningumu, kūrybiškumu, nepriklausomybe, intelektualumu, logiškumu, meile, paklusnumu, mandagumu, atsakingumu, savikontrole (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Kultūros įstaigų tvarumo dimensijos ir darbuotojų instrumentinių (elgesio) vertybių ryšiai

Darbuotojų instrumentinės vertybės		Tvarumo dimensija		
		Pagarba tradicijoms	Socialinė atsakomybė	Tvarumas
Ambicingumas	r	0,332**	0,309**	0,378**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Įžvalgumas	r	0,385**	0,325**	0,299**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Gebėjimas	r	0,290**	0,252**	0,311**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Pozityvumas	r	0,257**	0,282**	0,354**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Tvarkingumas	r	0,310**	0,301**	0,353**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Drąsa	r	0,272**	0,282**	0,435**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Atlaidumas	r	0,310**	0,346**	0,319**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Naudingumas	r	0,322**	0,293**	0,328**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Sąžiningumas	r	0,279**	0,330**	0,410**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Kūrybiškumas	r	0,311**	0,302**	0,377**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Nepriklausomybė	r	0,243**	0,231**	0,311**
	p	<0,001	0,001	<0,001
Intelektualumas	r	0,405**	0,324**	0,297**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Logiškumas	r	0,400**	0,314**	0,365**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Meilė	r	0,352**	0,275**	0,244**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Paklusnumas	r	0,305**	0,330**	0,437**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Mandagumas	r	0,468**	0,375**	0,346**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Atsakingumas	r	0,316**	0,247**	0,233**
	p	<0,001	<0,001	0,001
Savikontrolė	r	0,375**	0,429**	0,427**
	p	<0,001	<0,001	<0,001

r – koreliacijos koeficientas, p – statistinio reikšmingumo lygmuo

\* p<0,05, \*\* p<0,01

Atlikta koreliacinė analizė atskleidė, kad kultūros įstaigų tvarumo dimensijos vertybės koreliuoja arba turi statistiškai reikšmingus ryšius su visomis 18-a asmeninėmis elgesio vertybėmis.

Analizuojant koreliacinius ryšius tarp įstaigų pagarbos tradicijoms, socialinės atsakomybės, tvarumo ir darbuotojų galutinių (elgesio rezultato) vertybių gautos statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos ( $r$  nuo 0,142 iki 0,436,  $p < 0,01$  ir  $p < 0,05$ ) tarp įstaigų tvarumo dimensijos ir darbuotojų šių galutinių vertybių: savirealizacijos, laimėjimo jausmo, taikaus gyvenimo, grožio, lygybės, laisvės, vidinės harmonijos, brandžios meilės, nacionalinio saugumo, malonumo, savigarbos, draugystės, išminties (žr. 20 lentelę).

**20 lentelė.** Kultūros įstaigų tvarumo dimensijos ir darbuotojų galutinių (elgesio rezultato) vertybių ryšiai

Darbuotojų galutinės vertybės		Tvarumo dimensija		
		Pagarba tradicijoms	Socialinė atsakomybė	Tvarumas
Gyvenimo kokybė	r	0,115	0,162*	0,199**
	p	0,092	0,017	0,003
Savirealizacija	r	0,270**	0,187**	0,163*
	p	<0,001	0,006	0,016
Laimėjimo jausmas	r	0,197**	0,284**	0,356**
	p	0,004	<0,001	<0,001
Taikus gyvenimas	r	0,261**	0,271**	0,259**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Grožis	r	0,303**	0,259**	0,261**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Lygybė	r	0,350**	0,274**	0,338**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Šeimos saugumas	r	0,218**	0,121	0,106
	p	0,001	0,077	0,121
Laisvė	r	0,363**	0,279**	0,367**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Laimė	r	0,107	0,061	0,081
	p	0,117	0,371	0,234
Vidinė harmonija	r	0,366**	0,401**	0,436**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Brandi meilė	r	0,211**	0,184**	0,266**
	p	0,002	0,007	<0,001
Nacionalinis saugumas	r	0,135*	0,142*	0,169*
	p	0,047	0,037	0,013
Malonumas	r	0,244**	0,226**	0,177**
	p	<0,001	0,001	0,009
Išganymas	r	0,130	0,224**	0,164*
	p	0,057	0,001	0,016
Savigarba	r	0,304**	0,377**	0,321**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Socialinis pripažinimas	r	0,079	0,158*	0,223**

Darbuotojų galutinės vertybės		Tvarumo dimensija		
		Pagarba tradicijoms	Socialinė atsakomybė	Tvarumas
	p	0,250	0,020	0,001
Draugystė	r	0,246**	0,256**	0,235**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Išmintis	r	0,233**	0,253**	0,330**
	p	0,001	<0,001	<0,001

r – koreliacijos koeficientas, p – statistinio reikšmingumo lygmuo

\* p<0,05, \*\* p<0,01

Atliekant koreliacinę analizę nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys ( $r=0,218$ ,  $p<0,01$ ) tarp įstaigų puoselėjamos pagarbos tradicijoms ir darbuotojų šeimos saugumo vertybių: labiau išreikšta pagarba tradicijoms susijusi su stipriau išreikštu šeimos saugumu. Darbuotojų gyvenimo kokybė, išganymas ir socialinis pripažinimas teigiamai susiję su įstaigų socialine atsakomybe ir tvarumu ( $r$  nuo 0,158 iki 0,224,  $p<0,01$  ir  $p<0,05$ ).

Koreliacinės analizės rezultatai atskleidžia statistiškai reikšmingą teigiamą koreliaciją ( $r$  nuo 0,239 iki 0,418,  $p<0,01$ ) tarp kultūros įstaigų universalijų – pagarbos asmeniui, dvasingumo ir darbuotojų instrumentinių (elgesio) vertybių. Labiau išreikštos įstaigų universaliosios savybės susijusios su stipresniu darbuotojų ambicingumu, įžvalgumu, gebėjimu, pozityvumu, tvarkingumu, drąsa, atlaidumu, naudingumu, sąžiningumu, kūrybiškumu, nepriklausomybe, intelektualumu, logiškumu, meile, paklusnumu, mandagumu, atsakingumu, savikontrolė (žr. 21 lentelę).

**21 lentelė.** Kultūros įstaigų universalijų vertybių ir darbuotojų instrumentinių (elgesio) vertybių ryšiai

Darbuotojų instrumentinės vertybės		Universaliosios vertybės	
		Pagarba asmeniui	Dvasingumas
Ambicingumas	r	0,299**	0,367**
	p	<0,001	<0,001
Įžvalgumas	r	0,362**	0,351**
	p	<0,001	<0,001
Gebėjimas	r	0,316**	0,370**
	p	<0,001	<0,001
Pozityvumas	r	0,314**	0,324**
	p	<0,001	<0,001
Tvarkingumas	r	0,329**	0,360**
	p	<0,001	<0,001
Drąsa	r	0,275**	0,355**
	p	<0,001	<0,001
Atlaidumas	r	0,396**	0,350**
	p	<0,001	<0,001
Naudingumas	r	0,366**	0,409**
	p	<0,001	<0,001
Sąžiningumas	r	0,298**	0,344**
	p	<0,001	<0,001

Darbuotojų instrumentinės vertybės		Universaliosios vertybės	
		Pagarba asmeniui	Dvasingumas
	p	<0,001	<0,001
<b>Kūrybiškumas</b>	r	0,328**	0,418**
	p	<0,001	<0,001
<b>Nepriklausomybė</b>	r	0,239**	0,376**
	p	<0,001	<0,001
<b>Intelektualumas</b>	r	0,360**	0,378**
	p	<0,001	<0,001
<b>Logiškumas</b>	r	0,340**	0,408**
	p	<0,001	<0,001
<b>Meilė</b>	r	0,310**	0,384**
	p	<0,001	<0,001
<b>Paklusnumas</b>	r	0,351**	0,319**
	p	<0,001	<0,001
<b>Mandagumas</b>	r	0,404**	0,390**
	p	<0,001	<0,001
<b>Atsakingumas</b>	r	0,308**	0,384**
	p	<0,001	<0,001
<b>Savikontrolė</b>	r	0,401**	0,406**
	p	<0,001	<0,001

r – koreliacijos koeficientas, p – statistinio reikšmingumo lygmuo

\* p<0,05, \*\* p<0,01

Kultūros įstaigų universaliosios vertybės – pagarba asmeniui ir dvasingumas turi statistiškai reikšmingas teigiamas koreliacijas (r nuo 0,136 iki 0,417, p<0,01 ir p<0,05) su šiomis darbuotojų galutinėmis (elgesio rezultato) vertybėmis: gyvenimo kokybe, savirealizacija, laimėjimo jausmu, taikiu gyvenimu, grožiu, lygybe, šeimos saugumu, laisve, vidine harmonija, brandžia meile, nacionaliniu saugumu, malonumu, savigarba, draugyste, išmintimi. Labiau išreikštos organizacijų universaliosios vertybės susijusios su stipriau išreikštomis darbuotojų vertybėmis. Nustatyta, kad kultūros įstaigų dvasingumas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su darbuotojų laime ir socialiniu pripažinimu (atitinkamai r=0,136, p<0,05 ir r=0,172, p<0,05) (žr. 22 lentelę).

**22 lentelė.** Kultūros įstaigų universaliųjų ir darbuotojų galutinių (elgesio rezultato) vertybių ryšiai

Darbuotojų galutinės vertybės		Universaliosios vertybės	
		Pagarba asmeniui	Dvasingumas
<b>Gyvenimo kokybė</b>	r	0,147*	0,137*
	p	0,031	0,045
<b>Savirealizacija</b>	r	0,223**	0,198**
	p	0,001	0,003
<b>Laimėjimo jausmas</b>	r	0,142*	0,206**
	p	0,037	0,002

Darbuotojų galutinės vertybės		Universaliosios vertybės	
		Pagarba asmeniui	Dvasingumas
Taikus gyvenimas	r	0,231**	0,317**
	p	0,001	<0,001
Grožis	r	0,203**	0,313**
	p	0,003	<0,001
Lygybė	r	0,269**	0,319**
	p	<0,001	<0,001
Šeimos saugumas	r	0,202**	0,205**
	p	0,003	0,002
Laisvė	r	0,344**	0,417**
	p	<0,001	<0,001
Laimė	r	0,086	0,136*
	p	0,206	0,046
Vidinė harmonija	r	0,271**	0,366**
	p	<0,001	<0,001
Brandi meilė	r	0,163*	0,263**
	p	0,017	<0,001
Nacionalinis saugumas	r	0,136*	0,191**
	p	0,046	0,005
Malonumas	r	0,155*	0,158*
	p	0,023	0,020
Išganymas	r	0,090	0,128
	p	0,185	0,060
Savigarba	r	0,295**	0,340**
	p	<0,001	<0,001
Socialinis pripažinimas	r	0,087	0,172*
	p	0,204	0,011
Draugystė	r	0,195**	0,245**
	p	0,004	<0,001
Išmintis	r	0,319**	0,385**
	p	<0,001	<0,001

r – koreliacijos koeficientas, p – statistinio reikšmingumo lygmuo

\* p<0,05, \*\* p<0,01

Remiantis 22 lentelės duomenimis nustatyta, kad statistiškai reikšmingo ryšio nėra tarp kultūros įstaigų vertybės *pagarba asmeniui* ir darbuotojų galutinių vertybių: laimės, išganyimo ir socialinio pripažinimo. Įstaigų universaliosios vertybės neturi statistiškai reikšmingo ryšio tik su darbuotojų išganyimo vertybe.

Kultūros įstaigų tobulėjimo vertybės – visuomenės ugdymas, darbuotojų kompetencijų vystymas, žinios ir informacija turi statistiškai reikšmingus teigiamos koreliacijos ryšius (r nuo 0,269 iki 0,453, p<0,01) su visomis darbuotojų instrumentinėmis (elgesio) vertybėmis. Labiau išreikštos kultūros įstaigų tobulėjimo vertybės susijusios su stipresniu darbuotojų ambicingumu, įžvalgumu, gebėjimu, pozityvumu, tvarkingumu, drąsa, atlaidumu, naudingumu, sąžiningumu, kūrybiškumu,

nepriklausomybe, intelektualumu, logiškumu, meile, paklusnumu, mandagumu, atsakingumu, savikontrolė (žr. 23 lentelę).

**23 lentelė.** Kultūros įstaigų tobulėjimo ir darbuotojų instrumentinių (elgesio) vertybių ryšiai

Darbuotojų instrumentinės vertybės		Tobulėjimas		
		Visuomenės ugdymas	Darbuotojų kompetencijų vystymas	Žinios ir informacija
Ambicingumas	r	0,449**	0,388**	0,447**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Ižvalgumas	r	0,344**	0,382**	0,327**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Gėbėjimas	r	0,382**	0,310**	0,349**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Pozityvumas	r	0,306**	0,347**	0,307**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Tvarkingumas	r	0,269**	0,304**	0,297**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Drąsa	r	0,367**	0,366**	0,397**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Atlaidumas	r	0,384**	0,383**	0,360**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Naudingumas	r	0,447**	0,422**	0,454**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Sąžiningumas	r	0,434**	0,384**	0,379**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Kūrybiškumas	r	0,395**	0,353**	0,395**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Nepriklausomybė	r	0,363**	0,278**	0,363**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Intelektualumas	r	0,390**	0,395**	0,347**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Logiškumas	r	0,447**	0,400**	0,379**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Meilė	r	0,340**	0,331**	0,385**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Paklusnumas	r	0,399**	0,375**	0,400**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Mandagumas	r	0,353**	0,396**	0,370**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Atsakingumas	r	0,355**	0,346**	0,286**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Savikontrolė	r	0,387**	0,453**	0,453**
	p	<0,001	<0,001	<0,001

r – koreliacijos koeficientas, p – statistinio reikšmingumo lygmuo



\* p<0,05, \*\* p<0,01

Koreliacinės analizės metu gautos statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos (r nuo 0,157 iki 0,268, p<0,01 ir p<0,05) tarp kultūros įstaigų visuomenės ugdymo, darbuotojų kompetencijų vystymo, žinių ir informacijos ir darbuotojų šių galutinių (elgesio rezultato) vertybių: savirealizacijos, laimėjimo jausmo, taikaus gyvenimo, grožio, lygybės, šeimos saugumo, laisvės, vidinės harmonijos, brandžios meilės, išganymo, savigarbos, socialinio pripažinimo, draugystės, išminties. Labiau išreikštas organizacijų tobulėjimas susijęs su stipriau išreikštomis vertybėmis. Taip pat nustatyta, kad kultūros įstaigų darbuotojų kompetencijų vystymas bei žinios ir informacija statistiškai reikšmingai teigiamai susiję su nacionalinio saugumo vertybės raiška (atitinkamai r=0,186, p<0,01 ir r=0,200, p<0,01), o visuomenės ugdymas bei žinios ir informacija statistiškai reikšmingai teigiamai susiję su darbuotojų malonumo vertybe (atitinkamai r=0,137, p<0,05 ir r=0,154, p<0,05) (žr. 24 lentelę).

**24 lentelė.** Kultūros įstaigų tobulėjimo ir darbuotojų galutinių (elgesio rezultato) vertybių ryšiai

Darbuotojų galutinės vertybės		Tobulėjimas		
		Visuomenės ugdymas	Darbuotojų kompetencijų vystymas	Žinios ir informacija
Gyvenimo kokybė	r	0,040	0,105	0,133
	p	0,554	0,124	0,051
Savirealizacija	r	0,152*	0,170*	0,143*
	p	0,025	0,012	0,036
Laimėjimo jausmas	r	0,186**	0,265**	0,360**
	p	0,006	<0,001	<0,001
Taikus gyvenimas	r	0,226**	0,217**	0,239**
	p	0,001	0,001	<0,001
Grožis	r	0,254**	0,255**	0,213**
	p	<0,001	<0,001	0,002
Lygybė	r	0,286**	0,299**	0,338**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Šeimos saugumas	r	0,158*	0,134*	0,144*
	p	0,020	0,049	0,034
Laisvė	r	0,305**	0,313**	0,357**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Laimė	r	0,108	0,057	0,105
	p	0,115	0,403	0,124
Vidinė harmonija	r	0,400**	0,388**	0,425**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Brandi meilė	r	0,197**	0,281**	0,278**
	p	0,004	<0,001	<0,001
Nacionalinis saugumas	r	0,080	0,186**	0,200**
	p	0,241	0,006	0,003
Malonumas	r	0,137*	0,096	0,154*
	p	0,044	0,159	0,024

Darbuotojų galutinės vertybės		Tobulėjimas		
		Visuomenės ugdymas	Darbuotojų kompetencijų vystymas	Žinios ir informacija
Išganymas	r	0,155*	0,187**	0,229**
	p	0,023	0,006	0,001
Savigarba	r	0,357**	0,319**	0,366**
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Socialinis pripažinimas	r	0,190**	0,160*	0,291**
	p	0,005	0,019	<0,001
Draugystė	r	0,250**	0,210**	0,230**
	p	<0,001	0,002	0,001
Išmintis	r	0,364**	0,281**	0,339**
	p	<0,001	<0,001	<0,001

r – koreliacijos koeficientas, p – statistinio reikšmingumo lygmuo

\* p<0,05, \*\* p<0,01

Gauti koreliacinės analizės rezultatai leido nustatyti, kad statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos (r nuo 0,250 iki 0,532, p<0,01) yra tarp kultūros įstaigų vertybių – kokybės, poreikių tenkinimo ir darbuotojų visų instrumentinių (elgesio) vertybių. Labiau išreikšta organizacijų veiklos kokybė susijusi su stipresniu darbuotojų ambicingumu, įžvalgumu, gebėjimu, pozityvumu, tvarkingumu, drąsa, atlaidumu, naudingumu, sąžiningumu, kūrybiškumu, nepriklausomybe, intelektualumu, logiškumu, meile, paklusnumu, mandagumu, atsakingumu, savikontrolė (žr. 25 lentelę).

**25 lentelė.** Kultūros įstaigų veiklos kokybės ir darbuotojų instrumentinių (elgesio) vertybių ryšiai

Darbuotojų instrumentinės vertybės		Veiklos kokybė	
		Kokybė	Poreikių tenkinimas
Ambicingumas	r	0,382**	0,399**
	p	<0,001	<0,001
Įžvalgumas	r	0,294**	0,391**
	p	<0,001	<0,001
Gebėjimas	r	0,309**	0,351**
	p	<0,001	<0,001
Pozityvumas	r	0,285**	0,340**
	p	<0,001	<0,001
Tvarkingumas	r	0,276**	0,339**
	p	<0,001	<0,001
Drąsa	r	0,317**	0,358**
	p	<0,001	<0,001
Atlaidumas	r	0,357**	0,402**
	p	<0,001	<0,001
Naudingumas	r	0,292**	0,393**
	p	<0,001	<0,001

Darbuotojų instrumentinės vertybės		Veiklos kokybė	
		Kokybė	Poreikių tenkinimas
	p	<0,001	<0,001
Sąžiningumas	r	0,312**	0,439**
	p	<0,001	<0,001
Kūrybiškumas	r	0,413**	0,402**
	p	<0,001	<0,001
Nepriklausomybė	r	0,346**	0,294**
	p	<0,001	<0,001
Intelektualumas	r	0,269**	0,331**
	p	<0,001	<0,001
Logiškumas	r	0,308**	0,398**
	p	<0,001	<0,001
Meilė	r	0,288**	0,380**
	p	<0,001	<0,001
Paklusnumas	r	0,326**	0,416**
	p	<0,001	<0,001
Mandagumas	r	0,306**	0,389**
	p	<0,001	<0,001
Atsakingumas	r	0,250**	0,336**
	p	<0,001	<0,001
Savikontrolė	r	0,343**	0,532**
	p	<0,001	<0,001

r – koreliacijos koeficientas, p – statistinio reikšmingumo lygmuo

\* p<0,05, \*\* p<0,01

Gautos statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos (r nuo 0,149 iki 0,460, p<0,01 ir p<0,05) tarp kultūros įstaigų kokybės, poreikių tenkinimo ir darbuotojų šių galutinių (elgesio rezultato) vertybių: savirealizacijos, laimėjimo jausmo, taikaus gyvenimo, grožio, lygybės, laisvės, vidinės harmonijos, brandžios meilės, išganymo, savigarbos, socialinio pripažinimo, draugystės, išminties. Labiau išreikšta organizacijų veiklos kokybė susijusi su stipriau išreikštomis darbuotojų vertybėmis. Nustatyta, kad darbuotojų gyvenimo kokybės, nacionalinio saugumo ir malonumo vertybės teigiamai susijusios su organizacijų poreikių tenkinimo vertybės raiška (r nuo 0,175 iki 0,223, p<0,01 ir p<0,05): labiau išreikštos organizacinės vertybės susijusios su stipresnėmis darbuotojų elgesio rezultato vertybėmis (žr. 26 lentelę).

**26 lentelė.** Kultūros įstaigų veiklos kokybės ir darbuotojų galutinių (elgesio rezultato) vertybių ryšiai

Darbuotojų galutinės vertybės		Veiklos kokybė	
		Kokybė	Poreikių tenkinimas
Gyvenimo kokybė	r	0,133	0,175*
	p	0,052	0,010
Savirealizacija	r	0,207**	0,233**

Darbuotojų galutinės vertybės		Veiklos kokybė	
		Kokybė	Poreikių tenkinimas
	p	0,002	0,001
Laimėjimo jausmas	r	0,327**	0,343**
	p	<0,001	<0,001
Taikus gyvenimas	r	0,187**	0,250**
	p	0,006	<0,001
Grožis	r	0,178**	0,287**
	p	0,009	<0,001
Lygybė	r	0,295**	0,369**
	p	<0,001	<0,001
Šeimos saugumas	r	0,066	0,075
	p	0,332	0,273
Laisvė	r	0,273**	0,362**
	p	<0,001	<0,001
Laimė	r	0,106	0,051
	p	0,120	0,452
Vidinė harmonija	r	0,320**	0,460**
	p	<0,001	<0,001
Brandi meilė	r	0,207**	0,267**
	p	0,002	<0,001
Nacionalinis saugumas	r	0,102	0,201**
	p	0,134	0,003
Malonumas	r	0,129	0,223**
	p	0,059	0,001
Išganymas	r	0,237**	0,191**
	p	<0,001	0,005
Savigarba	r	0,260**	0,352**
	p	<0,001	<0,001
Socialinis pripažinimas	r	0,201**	0,297**
	p	0,003	<0,001
Draugystė	r	0,149*	0,250**
	p	0,029	<0,001
Išmintis	r	0,332**	0,381**
	p	<0,001	<0,001

r – koreliacijos koeficientas, p – statistinio reikšmingumo lygmuo

\* p<0,05, \*\* p<0,01

Kultūros įstaigų vertybė – *kokybė* neturi statistiškai reikšmingo ryšio su darbuotojų elgesio rezultato vertybėmis: gyvenimo kokybė, šeimos saugumas, laimė, nacionalinis saugumas, malonumas. Įstaigų *poreikių tenkinimo* vertybė taip pat neturi statistiškai reikšmingo ryšio su šeimos saugumu ir laime.

*Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad nustatyti teigiami reikšmingi ryšiai tarp visų analizuotų organizacijų identiteto kriterijų ir darbuotojų instrumentinių (elgesio) vertybių. Labiau išreikštos kultūros įstaigų vertybės (modernumas ir inovacijos, prieinamumas visoms suinteresuotoms šalims, tvarumo dimensija, universaliosios vertybės, tobulėjimas, veiklos kokybė) tiesiogiai susijusios su stipresniu darbuotojų ambicingumu, išvalgumu, gebėjimu, pozityvumu, tvarkingumu, drąsa, atlaidumu, naudingumu, sąžiningumu, kūrybiškumu, nepriklausomybe, intelektualumu, logiškumu, meile, paklusnumu, mandagumu, atsakingumu, savikontrole. Kultūros įstaigų organizacinės vertybės (modernumas ir inovacijos, prieinamumas visoms suinteresuotoms šalims, tvarumo dimensija, universaliosios vertybės, tobulėjimas, veiklos kokybė) turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su šiomis darbuotojų galutinėmis (elgesio rezultato) vertybėmis: savirealizacija, laimėjimo jausmas, taikus gyvenimas, grožis, laisvė, vidinė harmonija, brandi meilė, savigarba, draugystė ir išmintis.*

*Atskleidžiant kultūros įstaigų identiteto kriterijų (organizacinių vertybių) sąsajas su darbuotojų galutinėmis vertybėmis nustatyta, kad tarp šių organizacinių ir darbuotojų galutinių vertybių nėra statistiškai reikšmingo ryšio:*

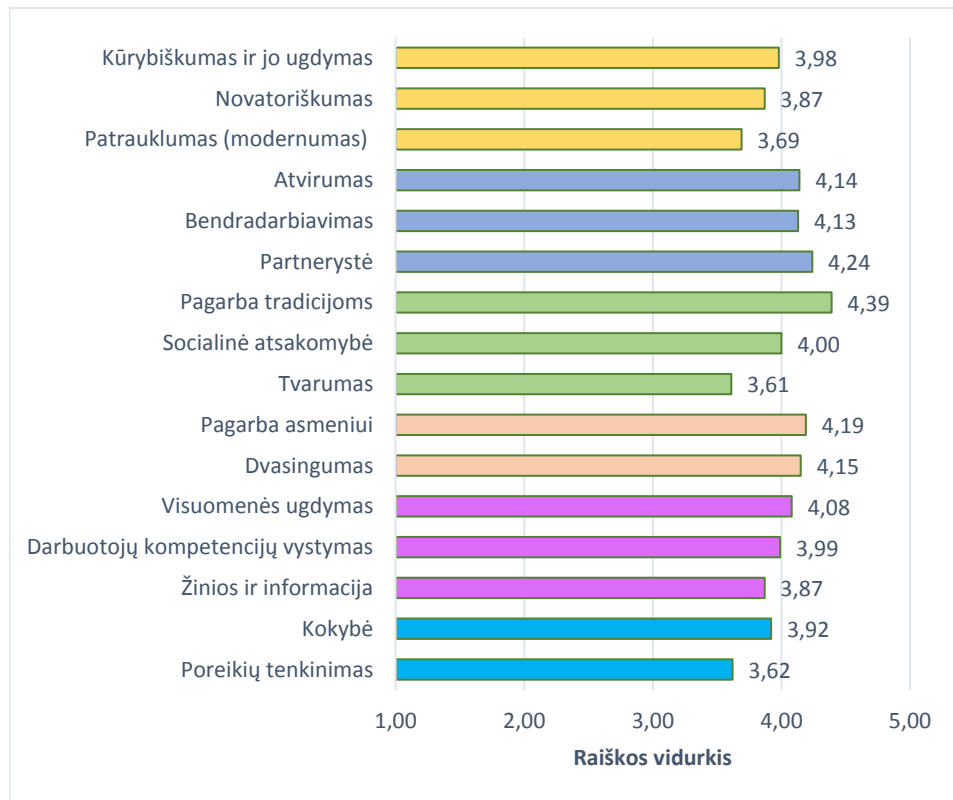
- ✓ *modernumo ir inovacijų ir šeimos saugumo, laimės, malonumo;*
- ✓ *prieinamumo visoms suinteresuotoms šalims ir nacionalinio saugumo, išganymo, socialinio pripažinimo;*
- ✓ *tvarumo dimensijos ir laimės, šeimos saugumo;*
- ✓ *universaliųjų vertybių ir išganymo;*
- ✓ *tobulėjimo ir gyvenimo kokybės, laimės;*
- ✓ *veiklos kokybės ir šeimos saugumo, laimės.*

*Tokios asmeninės vertybės, kaip šeimos saugumas, laimė, išganymas mažiausiai svarbios ir beveik nereikšmingos kultūros įstaigų identitetui, o visos kitos M. Rokeach'o teorijos išskirtos vertybės turi statistiškai reikšmingus teigiamus ryšius su kiekybinio tyrimo metu išskirtomis kultūros įstaigų organizacinėmis vertybėmis.*

### **3.4.2. Skirtingų kultūros įstaigų organizacinių vertybių raiškos analizė**

Kiekybinio tyrimo metu išanalizuota skirtingų kultūros įstaigų (kultūros centrų, viešųjų bibliotekų ir muziejų) identiteto, pasireiškiančio per įstaigų deklaruojamas vertybes strateginiuose dokumentuose, raiška darbuotojų požiūriu.

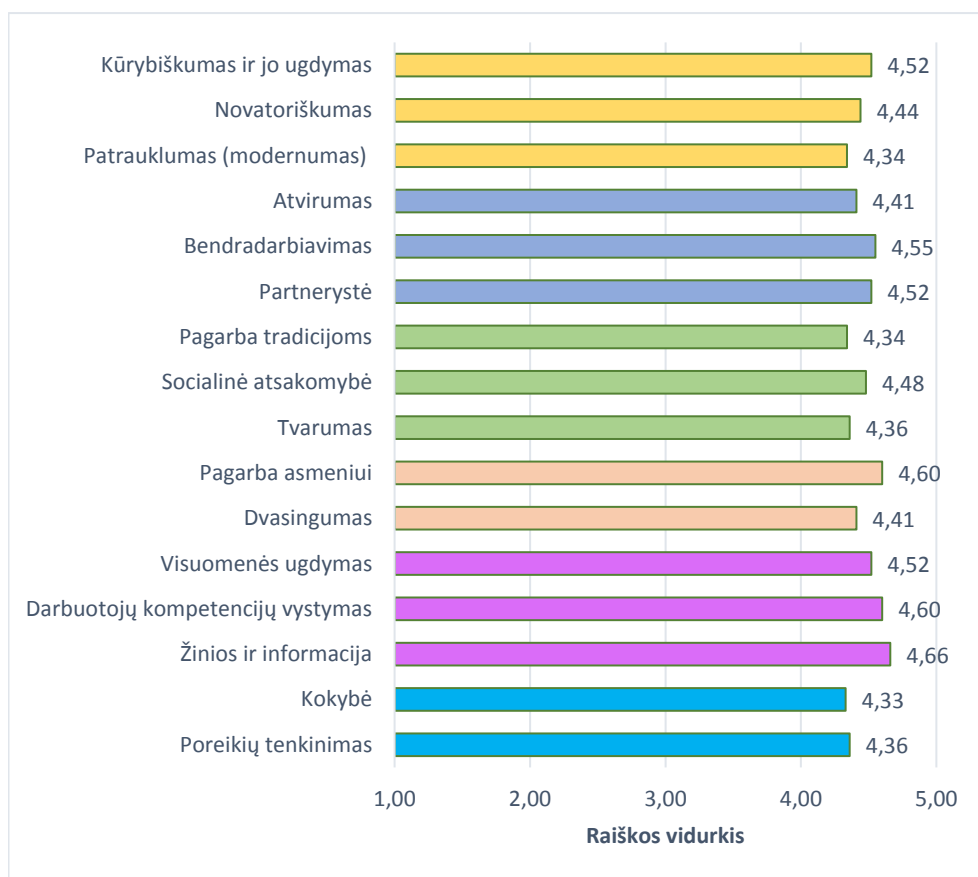
Kultūros centrų darbuotojai aukščiausiai įvertino tokias organizacines vertybes, kaip pagarba tradicijoms (4,39), partnerystė (4,24), pagarba asmeniui (4,19). Tvarumo (3,61) ir poreikių tenkinimo (3,62) vertybės dominuoja mažiausiai (žr. 8 pav.).



**8 pav.** Kultūros centrų organizacinių vertybių raiška darbuotojų požiūriu

Kultūros centrų darbuotojų požiūriu, tokios jų įstaigų vertybės, kaip patrauklumas ar modernumas (3,69), novatoriškumas, žinios ir informacija (3,87), kokybė (3,92), kūrybiškumas ir jo ugdyimas (3,98), darbuotojų kompetencijų vystymas (3,99) nėra stipriai išreikštos. Tikėtina, kad kultūros sritis iki šiol nėra tiek valstybės, tiek pačių savivaldybių prioritetinė sritis, dėl to nedidėja lėšos, skiriamos kultūros centrų modernizavimui, darbuotojų kvalifikacijai, kūrybinei veiklai užtikrinti. Kita vertus, kultūros centrų darbuotojų nepakankamas kompetencijų (užsienio kalbų mokėjimo, projektų koordinavimo, išmaniųjų technologijų naudojimosi ir pan.) vystymas trukdo darbuotojams teikti paraiškas ES struktūriniais fondams. Galima daryti prielaidą, kad kultūros centrų kūrybiškumo, žinių ir informacijos, patrauklumo ar modernumo vertybėms turi įtakos vyresnis darbuotojų amžius (52,5 proc. visų respondentų vyresni nei 51 m. amžiaus).

Viešųjų bibliotekų darbuotojai savo įstaigose aukščiausiai įvertino tokias vertybes, kaip žinios ir informacija (4,66), pagarba asmeniui (4,60), darbuotojų kompetencijų vystymas (4,60), bendradarbiavimas (4,55) (žr. 9 pav.).

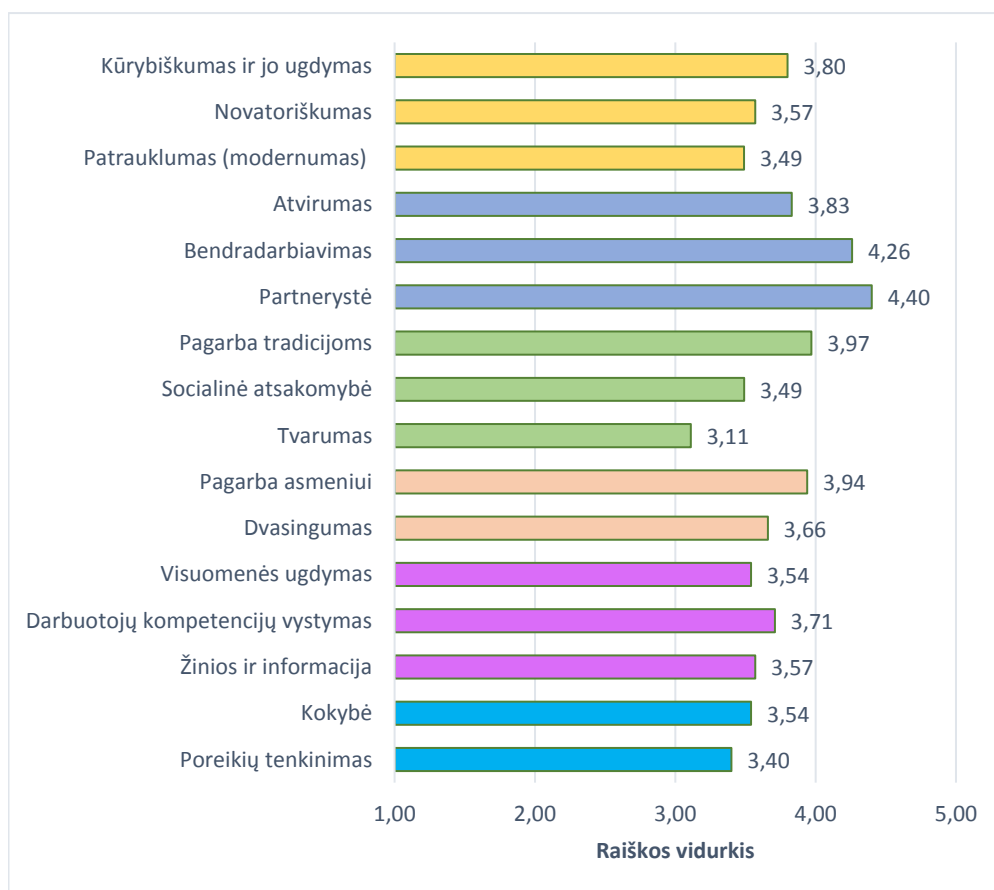


**9 pav.** Viešųjų bibliotekų organizacinių vertybių raiška darbuotojų požiūriu

Natūralu, kad bibliotekos darbuotojai įvardina „žinias ir informaciją“ kaip vertybę, tačiau tuo pačiu jiems svarbus „kompetencijos vystymas“, o tai stipriai susiję su naujais bibliotekų darbuotojų vaidmenimis, apie kuriuos rašo Volungevičienė ir kt. (2016), Naujokienė (2010), Pečeliūnaitė (2017). Bibliotekininkas tampa ne tik „knygų išdavėju“, bet edukatoriumi, informacinio raštingumo ugdytoju, bendradarbiavimo su verslo organizacijomis skatintoju. Žinių ir informacijos sklaidos reikšmė tampa aktualesnė už išsaugojimo.

Mažiausiai išreikštos viešosiose bibliotekose veiklos kokybės vertybės – kokybė (4,33), poreikių tenkinimas (4,36). Taip pat pastebėta, kad, skirtingai nei kultūros centruose, pagarbos tradicijoms vertybė viešosiose bibliotekose išreikšta silpniausiai (4,34). Pasak Pečeliūnaitės (2017) atlikto pasitenkinimo bibliotekų paslaugomis tyrimo, šalies viešųjų bibliotekų lankytojai labiausiai vertina įvairius mokymus, tuo tarpu su tradicijų puoselėjimu susietas veiklas vertina prasčiau arba jų visai neįvardija. Bibliotekų paslaugų kokybę lankytojai vertina pagal juos aptarnavusių bibliotekininkų turimas kompetencijas.

Muziejų darbuotojai aukščiausiai įvertino savo įstaigų vertybes: partnerystę (4,40), bendradarbiavimą (4,26), pagarbą tradicijoms (3,97) ir pagarbą asmeniui (3,94) (žr. 10 pav.).



**10 pav.** Muziejų organizacinių vertybių raiška darbuotojų požiūriu

Silpniausiai įvertintos muziejų organizacinės vertybės: tvarumas (3,11), poreikių tenkinimas (3,40), socialinė atsakomybė (3,49) ir patrauklumas (modernumas) (3,49). Muziejuose, darbuotojų požiūriu, dominuoja *partnerystė* ir *bendradarbiavimas*. Galima daryti prielaidą, kad tradiciškais buvę muziejai atveria savo erdves naujoms edukacinėms veikloms, naujiems projektams, ieško projektų partnerių. Keršytė (2016), tyrinėjusi muzeologijos sampratas, teigia, kad muziejai intensyvins edukacijos plėtrą, vystys partnerystės ryšius būdami patikimais informacijos šaltinių tiekėjais, atsakančiais už informacijos turinį. Taip pat ši mokslininkė akcentuoja ir muziejų dalyvavimo klasteriuose naudą: atskiri muziejai sujungiami teminiu, geografiniu principu, vyksta turizmo plėtra, o, svarbiausia, stiprinamas muziejaus, kaip kūrybinių industrijų dalyvio, vaidmuo. Klasteriai turi daugiau galimybių gauti finansinę paramą projektams iš įvairių fondų ir investuoti į pačių įstaigų modernizaciją.

*Analizuojant kiekybinio tyrimo duomenis pastebėta, kad nors ir teorinėje darbo dalyje apibendrinus kūrybinių ir kultūros organizacijų identiteto bruožus teigiama, kad jas iš įprastų organizacijų skiria prigimtinis kūrybiškumas, kūrybiškumo ir jo ugdymo vertybės, tačiau visų kultūros įstaigų darbuotojai neišskyrė jų, kaip labai reikšmingų organizacijai. Tuo tarpu partnerystė ir bendradarbiavimas, kultūros įstaigų darbuotojų požiūriu, įvardijamos kaip didelę reikšmę organizacijos identitetui turinčios vertybės. Mažiausiai reikšmingomis kultūros įstaigoms vertybėmis, darbuotojų požiūriu, yra veiklos kokybės vertybės – kokybė ir poreikių tenkinimas. Muziejuose ir kultūros centrų organizacijose dominuoja pagarbos tradicijoms ir žmogui vertybės. Tokioms vertybėms pritaria respondentai, kurių imtyje dominuoja brandaus amžiaus ir ilgą darbo*



*stažą turintys darbuotojai, daugeliu atvejų, moterys. Akivaizdu, kad tai tam tikrą stabilumo jausmą suponuojančios vertybės. Minėtų vertybių stipri raiška akivaizdžiai „oponuoja“ modernumo, inovatyvumo vertybėms. Vertėtų gilintis, kaip šiose įstaigose skatinama inovacinė veikla ir kaip į ją įtraukiami darbuotojai.*

## Išvados ir rekomendacijos

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidžia, kad organizacijos identitetas – tai unikalus, ilgalaikis fenomenas, suteikiantis organizacijai išskirtinumo, pabrėžiantis jos tapatumą ir leidžiantis ne tik suteikti jai konkurencinį pranašumą, bet ir padėti visuomenei atpažinti (išskirti) organizaciją iš kitų, o darbuotojams kurti bendrystės ir priklausymo organizacijai jausmą. Organizacijos identitetas lemia organizacijos elgesį, funkcionavimą, tikslų įgyvendinimą. Organizacijos identiteto esmė – vertybės, įprasmintos organizacijos strateginiuose ir veiklos dokumentuose. Kultūros organizacijas iš kitų skiria prigimtinis kūrybiškumas ir kūryba, kultūros produktų ar paslaugų įvairovė, skirta įvairioms visuomenės grupėms, autentiškumas, veikimas ne konkurencinėje, bet partnerystės aplinkoje. Kultūros organizacijos identitetui lemiamą reikšmę turi intelektinis kapitalas.
2. Mokslinėje literatūroje vertybės yra apibrėžiamos, kaip tam tikras standartas, kuris atliepia daugelį kasdieninio gyvenimo tikslų: nurodo kaip elgtis ar ko norėti, kokio požiūrio turėtume laikytis; tai standartas, kuriuo mes pateisiname savo elgesį, vertiname save ir kitus. Vertybės tapatinamos su žmogaus poreikiais ir siekiamais tikslais, apibrėžiamos kaip individo principai, elgesio motyvaciniai orientyrai, priklausomi nuo jo požiūrio, įsitikinimų. Mokslinės literatūros analizė leido nustatyti, kad vertybes galima klasifikuoti į organizacines, asmenines ir visuomenės. Organizacinės vertybės yra organizacijos identiteto pagrindas. Jas galima atpažinti organizacijos strateginiuose dokumentuose: strateginiuose veiklos planuose, veiklos ataskaitose. Asmeninės vertybės atsiskleidžia žmonių įsitikinimuose bei elgesyje, lemia sprendimų atranką ir vertinimą, koreguoja individo tikslus.
3. Atlikto kokybinio dokumentų turinio analizės tyrimo rezultatai atskleidė kultūros įstaigų komunikuojamas organizacines vertybes, leido jas klasifikuoti į 6 kategorijas: modernumas ir inovacijos, prieinamumas visoms suinteresuotoms šalims, tvarumo dimensija, universaliosios vertybės, tobulėjimas ir veiklos kokybė. Kiekybinio tyrimo metu atskleista, kad visų šešių kategorijų kultūros įstaigų organizacinės vertybės turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su visomis asmeninėmis darbuotojų instrumentinėmis (elgesio) vertybėmis. Labiau išreikštos darbuotojų asmeninės instrumentinės vertybės daro stipresnę įtaką kultūros įstaigų organizacinėms vertybėms. Tyrimo metu nustatyta, kad tokios darbuotojų asmeninės galutinės (elgesio rezultato) vertybės, kaip šeimos saugumas, laimė, išganymas mažiausiai svarbios ir beveik nereikšmingos kultūros įstaigų identitetui, o visos kitos M. Rokeach'o teorijos išskirtos vertybės turi statistiškai reikšmingas teigiamas sąsajas su kokybinio tyrimo metu išskirtomis kultūros įstaigų organizacinėmis vertybėmis.
4. Kultūros įstaigų organizacinių vertybių raiškos tyrimas darbuotojų požiūriu atskleidė šias tendencijas:
  - reikšmingiausiomis visų tipų kultūros įstaigų identitetui darbuotojai įvardijo tokias organizacines vertybes, kaip *partnerystė* ir *bendradarbiavimas*, o mažiausiai reikšmingomis – *veiklos kokybės* vertybes;
  - muziejų ir kultūros centrų organizacijose dominuoja „pagarba tradicijoms“ ir „pagarba žmogui“ ir atitinkamai silpniau reiškiasi modernumo kategoriją atspindinčios vertybės. Tikėtina, kad nepakankamas šių įstaigų finansavimas, darbuotojų amžius ir jų kompetencijų nuolatinio vystymo stoka daro įtaką inovacijų diegimo galimybėms;

- viešųjų bibliotekų organizacijų darbuotojų imtyje pakankamai išreikšta „kompetencijos vystymo“ vertybė, indikuoja kintančias bibliotekos darbuotojo funkcijas.

5. Atlikto empirinio tyrimo rezultatų analizė leidžia pateikti šias rekomendacijas:

- **kultūros įstaigoms** peržiūrėti savo misiją, viziją, filosofiją ir vertybes. Atliekant strateginių dokumentų analizę, pastebėta, kad dauguma įstaigų savo vizijoje, misijoje naudoja identišką formulę, ir vartotojui (ar lankytojui) lieka neaišku skirtingų kultūros įstaigų autentiškumas, regioninis savitumas, išskirtinumas. Tuo tarpu, į tyrimo imtį patekusių įstaigų veiklos ataskaitose pateiktų organizuotų renginių, edukacijų, parodų pavadinimai ir formos leidžia įžvelgti išskirtinumo, autentiškumo, etninio savitumo bruožus;
- **kultūros įstaigoms** vykdyti arba viešinti vartotojų apklausas ir apklausų rezultatus. Bendruomenės narių, kurie yra pagrindiniai kiekvienos kultūros įstaigos paslaugų vartotojai, nuomonė ir pasiūlymai gali padėti atrasti kiekvienai įstaigai savo išskirtines ir tik jai būdingas vertybes, tuo pačiu padėdami įstaigai susikurti savo organizacijos identitetą;
- **kultūros įstaigų vadovams** rengiant strateginius planus atsižvelgti į kūrybinių darbuotojų pasiūlymus, detaliau paanalizuoti organizuojamų veiklų vertybinį turinį ir mažiau naršyti internetinėje erdvėje, smalsaujant ką parašė „kaimynai“;
- **kultūros centrams**, organizuojant savo veiklą, atsižvelgti į bendruomenės kintančius poreikius, renginių kokybinį turinį susieti su tvarumo idėjomis, skatinti darbuotojų nuolatinį mokymąsi;
- **viešosioms bibliotekoms** didesnę dėmesį skirti asmeninei komunikacijai su lankytojais, vyresnių darbuotojų kompetencijų ugdymui ir edukacinei veiklai, susietai su tradicijų išsaugojimu;
- **muziejams** jungtis į klasterius, taip sustiprinant ne tik savo, kaip klasterio dalyvio vaidmenį, bet ir, atsiradus galimybėms gauti tarptautinių fondų paramą, atnaujinti, modernizuoti ekspozicijas, skaitmeninti ir perkelti į virtualią erdvę saugomas muziejinių fondų materialiąsias vertybes.

## Literatūros sąrašas

1. Ackerman, L. (2010). The identity effect: learning from the inside out. *Chief Learning Officer*, 9(2), 40-43.
2. Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*. (Vol. 6). Greenwich, CT: JAI.
3. Aramavičiūtė, V. (2016). Vertybės ir ugdymas: tarp kaitos ir stabilumo. Vilniaus Universitetas. Vilnius, 150-151.
4. Arieli, S., Sagiv, L., & Roccas, S. (2020). Values at work: The impact of personal values in organisations. *Applied Psychology*, 69(2), 230-275.
5. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
6. Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in strategic management*, 13, 19-64.
7. Aust, P. J. (2004). Communicated values as indicators of organizational identity: A method for organizational assessment and its application in a case study. *Communication studies*, 55(4), 515-534.
8. Ball-Rokeach, S. J., Rokeach, M., & Grube, J. W. (1984). The great American values test: Influencing behavior and beliefs through television. New York: Free Press, 25.
9. Balmer, J. M., & Gray, E. R. (1999). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Corporate Communications: An International Journal*.
10. Balmer, J. M., & Soenen, G. B. (1999). The acid test of corporate identity management™. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 69-92.
11. Birkigt, K., & Stadler, M. M. (1986). Corporate identity. Foundation, functions, case descriptions. *Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie*.
12. Boros, S. (2009). Identity and image: The soul and face of organizations. *Exploring organizational dynamics*, 644-654.
13. Bostdorff, D. M., & Vibbert, S. L. (1994). Values advocacy: Enhancing organizational images, deflecting public criticism, and grounding future arguments. *Public Relations Review*, 20(2), 141-158.
14. Braithwaite V. A., Blamey R. (1998). Consensus, stability and meaning in abstract social values. *Australian Journal of Political Science*. 33. 363–380.
15. Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative science quarterly*, 346-355.
16. Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce* (No. 20). Harvard University Press. Prieiga per internetą: <https://www.crb.gov/proceedings/2006-3/riaa-ex-o-148-dp-amended.pdf>
17. Cekanavicius, V., & Murauskas, G. (2006). Statistika ir jos taikymai (T. 1). TEV, Vilnius.
18. Chatman, J. A. (1989, August). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. In *Academy of Management proceedings* (Vol. 1989, No. 1, pp. 199-203). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
19. Černevičiūtė, J., & Strazdas, R. (2014). Kūrybingumo sampratų raida: nuo genijaus į kūrybines sistemas. *Coactivity/Santalka*, 22(2).

20. Danilevičienė, D. (2014). Dvasinių vertybių raiška ir šeimos institutas. *Social Education/Socialinis Ugdymas*, 39(3), 99-114.
21. Dhalla, R. (2007). The Construction of Organizational Identity: Key Contributing External and Intra-Organizational Factors, *Corporate Reputation Review* 10(4): 245–260.
22. Drūteikienė, G. (2007). Organizacijos įvaizdžio valdymas. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 99.
23. Dubauskas, G. (2006). Organizacijos elgsena. *Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija*.
24. Florida, R. (2002). *The rise of the creative class* (Vol. 9). New York: Basic books.
25. Florida, R. (2009). *Who's your city?* New York: Perseus books group.
26. Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193.
27. Girdauskienė, L. (2013). Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimas žinių aspektu. *Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)*.
28. Hall, B. P. (2001). Values development and learning organizations. *Journal of knowledge management*.
29. Halstead, J. M., & Taylor, M. J. (2000). Learning and teaching about values: A review of recent research. *Cambridge journal of education*, 30(2), 169-202.
30. Halstead, M., & Pike, M. (2006). *Citizenship and moral education: Values in action*. Routledge.
31. Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*.
32. Hecht, M. L., Jackson, R. L., II, & Ribeau, S. A. (2003). African American communication: Exploring identity and culture. Erlbaum. Prieiga per internetą: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410606358/african-american-communication-michael-hecht-michael-hecht-ronald-jackson-sidney-ribeau>
33. Hofmann IV, J. G. (2009). *The multidimensional structure and function of human values*. University of Southern California. Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/openview/26deb3695ef0bde7503ad85444a8b150/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
34. Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The two faces of tension in creative climates. *Creativity and innovation management*, 19(2), 73-88.
35. Jančoras, Ž., Survilienė, R., Strazdas, R., Černevičiūtė, J., Morkevičius, V., Makselis, R., ... & Alperytė, I. Nacionalinė kūrybinių ir kultūrinių industrijų asociacija.
36. Janonis V., Dovalienė A., Virvilaitė R. (2007). Relationship of Brand Identity and Image. *Commerce of Engineering Decisions*, no. 1 (51). 69-79.
37. Jovaiša, L. (1995). Auklėjimo mokslas. *Vilnius: Agora*, 95.
38. Kačerauskas, T. (2014). Kultūrinės industrijos kritika ir kūrybinių industrijų problemos. *LOGOS-A Journal of Religion, Philosophy, Comparative Cultural Studies and Art*, (81), 80-90.
39. Kardelis, K. (2017). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
40. Kasser, T., Koestner, R., & Lekes, N. (2002). Early family experiences and adult values: A 26-year, prospective longitudinal study. *Personality and social psychology bulletin*, 28(6), 826-835. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0146167202289011>

41. Kazlauskienė, E., & Subačiūtė, G. (2013). Organizacijos identitetas: charakteristikos ir struktūros elementai. *WHITHER OUR ECONOMIES–2013*, 69-76.
42. Keršytė, N. (2016). Muzeologijos sampratos. *Acta Museologica Lithuanica*, 3, 25-58.
43. Kirchner, S. (2010). *Organizational identities and institutions: Dynamics of the organizational core as a question of path dependence* (No. 10/4).
44. Klenke, K. (2005). Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. *International journal of manpower*.
45. Kumar N. (2012). Relationship of Personal, Organizational Values with Organizational Commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*. 48 (2). 306–314.
46. Kuzmickas, B. (2013). Vertybės kultūrų kontekstuose. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16877/9789955195405.pdf?sequence=1>
47. Lakačauskaitė, S. (2012). Organizacijos komunikacija: įvaizdžio formavimas semiotinės komunikacijos būdu. *Coactivity/Santalka*, 20(2).
48. Lee, S. M. (1969). Organizational identification of scientists. *Academy of management journal*, 12(3), 327-337.
49. Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management journal*, 14(2), 213-226.
50. Levickaitė, R., Reimeris, R. (2011). A pentagon of creative economy, *Santalka: Filosofija, Komunikacija* [Coactivity: Philosophy, Communication] 19(1): 83–91.
51. Liubinienė, V. (2021). Kultūrinis vertybinis iššūkis: ar gebame adaptuotis?. *Logos*, (107), 83-89.
52. Luhmann, N. (2000). Die Paradoxie des Entscheidens. In *Organisation und Entscheidung* (pp. 123-151). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
53. Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/0885862031047313/full/pdf?title=organizational-culture-and-job-satisfaction>
54. Lux, P. G. (1986). Zur Durchführung von Corporate Identity Programmen. *Corporate Identity, Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie*, 515-537.
55. Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
56. Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14601060310456337/full/pdf?title=building-organisational-culture-that-stimulates-creativity-and-innovation>
57. Matulionis, A. V. (2003). Socialiniai tyrimai Lietuvoje: dabartis ir perspektyvos. *Filosofija. Sociologija*, (2), 4-8
58. McDonald, H. P. (2004). *Radical axiology: A first philosophy of values* (Vol. 150). Rodopi.
59. Melewar, T. C., & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate reputation review*, 5(1), 76-90.
60. Mescon, M., Albert, M., & Khedouri, F. (1997). Management Basics. *Mescon, M. Albert, F. Hedory. Published by «Delo»*.

61. Monkevičienė, Z., & Liugailaitė-Radzvickienė, L. (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. *Ekonomika ir vadyba*, (14), 315-322.
62. Naujokienė, L. (2010). teoriniai bibliotekininkų karjeros projektavimo aspektai mokymosi visą gyvenimą koncepcijos kontekste. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, (7), 78-84.
63. Navickas, A. (2007). Vertybių komunikacija žiniasklaidoje. Vertybės ir politika, Vilnius.
64. Osborne, R. L. (1996). Strategic values: The corporate performance engine. *Business horizons*, 39(5), 41-48.
65. Parsons, J. G. (1997). Values as a vital supplement to the use of financial analysis in HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 8(1), 5-13.
66. Patapas, A., & Labenskytė, G. (2011). Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(4), 589-603.
67. Pečeliūnaitė, A. (2017). Pasitenkinimo bibliotekų paslaugomis gyvenimo kokybės kontekste indeksas: Lietuvos AVB atvejis. *Informacijos mokslai*, (78), 36-52.
68. Peters, T. J., & Waterman Jr, R. H. (1982). Lessons from America's Best-Run Companies. Search of Excellence. NY: Warner Books, New York.
69. Pitagorsky, G. (2007). *The zen approach to project management: Working from your center to balance expectations and performance*. www.iil.com/publishing.
70. Posner, B. Z. (2010). Another look at the impact of personal and organizational values congruency. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 535-541.
71. Potts, D. (2015). The Schwartz theory of basic values and some implications for political philosophy. *Policy of truth*.
72. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., & Virvilaitė, R. (2011). Marketingas [Vadovėlis], 4-as patais. ir papild. leid. Vilnius: Garnelis.
73. Pruskus, V. (2013). Kultūros samprata ir inkultūrizacijos procesas tarpkultūrinės komunikacijos kontekste. *Filosofija. sociologija*, (3), 121-130.
74. Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Prieiga per internetą: [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/25384/1/ejbo\\_vol11\\_no2\\_pages\\_29-33.pdf](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/25384/1/ejbo_vol11_no2_pages_29-33.pdf)
75. Reimeris, R. (2012). Kūrybinių centrų identitetas: strateginio valdymo ir komunikaciniai aspektai. *Santalka: filosofija, komunikacija*, 20(1), 61-69.
76. Rokeach, M. (1968). The role of values in public opinion research. *Public Opinion Quarterly*, 32(4), 547-559.
77. Rokeach, M. (1979). Value theory and communication research: Review and commentary. *Annals of the International Communication Association*, 3(1), 7-28.
78. Romanelli, E., Khessina, O. M. (2005). Regional industry identity: cluster configurations and economic development, *Organization Science* 16(4): 344–358.
79. Rotondi Jr, T. (1975). Organizational identification: Issues and implications. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 95-109.
80. Rubino, J. A. (1998). Aligning personal values and corporate values: A personal and strategic necessity. *Employment Relations Today*, 25(3), 23-35.
81. Sagiv, L., Roccas, S., Cieciuch, J., & Schwartz, S. H. (2017). Personal values in human life. *Nature Human Behaviour*, 1(9), 630-639.

82. Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3(1), 490-502.
83. Schein, E. H. (1992). How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room.
84. Schneider, B. (1972). Organizational climate: Individual preferences and organizational realities. *Journal of Applied Psychology*, 56(3), 211.
85. Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65).
86. Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2(1), 2307-0919.
87. Seidl, D. (2016). *Organisational identity and self-transformation: An autopoietic perspective*. Routledge.
88. Seilius, A. (2001). Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui. *Klaipėda: KU leidykla*.
89. Staber, U. (2007). Social, But Not Quite Competent: Identity Construction in Business Cluster, in *7th Global Conference on Business & Economics*.
90. Steg, L., & De Groot, J. I. M. (2012). Environmental values. In S. Clayton (Ed.), *The Oxford handbook of environmental and conservation psychology* (pp. 81-92). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199733026.013.0005>
91. Stoneman, P. (2007). An introduction to the definition and measurement of soft innovation. *NESTA Publication, London*.
92. Šeputienė, J. (2003). Vidinis įmonės įvaizdis: teoriniai ir praktiniai aspektai. Humanitariniai ir socialiniai mokslai: 6-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“ medžiaga. Vilnius: Technika, p. 136-140.
93. Šimanskienė, L., & Tarasevičius, T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 20(1), 1-8.
94. Šimanskienė, L., Gargasas, A., & Ramanauskas, K. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 37(2), 310-320.
95. Targamadžė, V. (2017). Vertybės sampratos turinio erdvė ir jos reikšmė asmens gyvenime ir valstybės politikoje. *LOGOS-A Journal of Religion, Philosophy, Comparative Cultural Studies and Art*, (90), 99-106.
96. Theodorson, G. A., & Theodorson, A. G. (1969). A modern dictionary of sociology, p. 32.
97. Trüby, J., Rammer, C., & Müller, K. (2008). *The role of creative industries in industrial innovation* (No. 08-109).
98. Tuulik, K., Ōunapuu, T., Kuimet, K., & Titov, E. (2016). Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 151-161.
99. Van Rekom, J. (1997). Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*. Prieiga per internetą: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb060640/full/pdf?casa\\_token=uscYcTn](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb060640/full/pdf?casa_token=uscYcTn)



xe3UAAAAA:X1sNIGc2RVC1bkvF378\_h3gejM9KklsTwWpduTbrLnN7qHmXYChDc3x7Y  
AiKJbxMOYp53U-fIoGB\_b3DCjUsyTwL9wBGQXvBb4sGAw9-zhcpgp073vWv

100. Vasiliauskas, R. (2005). Vertybių ugdymo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Acta Paedagogica Vilnensia*, (14), 10-11.
101. Vaughn, M. A. (1997). Organizational identification strategies and values in high technology industries: A rhetorical-organizational approach to the analysis of socialization processes in corporate discourse. *Journal of Public Relations Research*, 9(2), 119-139.
102. Verplanken, B. (2004). Value congruence and job satisfaction among nurses: a human relations perspective. *International journal of nursing studies*, 41(6), 599-605.
103. Volungevičienė, A., Teresevičienė, M., & Daukšienė, E. (2016). The use of information communication technologies for staff continuous professional development in organizations. The case study. Interaction design and architecture (s). Roma: Scuola IaD, 2016, no. 31.
104. Vveinhardt, J. (2007). Vertybinė individo, organizacijos ir visuomenės triada: kongruencijos paieškos organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (2), 332-338.
105. Vveinhardt, J. (2012). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruentiškumo Lietuvos organizacijose diagnozavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (63), 99-112.
106. Vveinhardt, J., & Gulbovaitė, E. (2015). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostinis instrumentas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2015,[T.] 73.*
107. Vveinhardt, J., & Nikaitė, I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(17), 176-186.
108. Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. *Human Resource Development International*, 5(2), 217-233.
109. Žukauskas, P., & Pikčiūnas, A. (2002). Organizacijos identiteto valdymas organizacijų jungimosi metu. *Inžinerinė ekonomika*, (4), 72-78.
110. Ковалева, Е. Н. (2015). Имидж организации: концептуализация подходов. *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент»*, (3), 316-330.
111. Ловаков, А. В., & Липатов, С. А. (2011). Организационная идентификация и приверженность персонала: сходство и различие. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 8(2), 69-80.
112. Садыкова, Г. Ф. (2017). Концепция организационной идентичности в контексте организационных теорий. *Ползуновский альманах*, 4(4), 269.

## Informacijos šaltinių sąrašas

1. Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos 2020-2022 metų strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: [http://www.alytus.mvb.lt/images/pdf/strateginiai\\_planai/strateginis\\_planas\\_20-22.pdf](http://www.alytus.mvb.lt/images/pdf/strateginiai_planai/strateginis_planas_20-22.pdf).
2. Alytaus rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2022-2024 metų strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: <https://www.alytus.rvb.lt/wp-content/uploads/Strateginis-planas-2022-2024.pdf>.
3. Biržų kultūros centro strateginis plėtros planas 2018-2020 m. Prieiga per internetą: <https://kultura.birzai.lt/wp-content/uploads/2020/06/Bir%C5%BE%C5%B3-kult%C5%ABros-centro-2018-2020-m.-strateginis-pl%C4%97tros-planas.pdf>.
4. Biržų krašto muziejaus „Sėla“ strateginis planas 2020-2022 m. Prieiga per internetą: <https://www.birzumuziejus.lt/uploads/Strateginis%202020%E2%80%932022-converted.pdf>.
5. Nacionalinio M. K. Čiurlionio dailės muziejaus 2022-2024 metų strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: [https://ciurlionis.lt/uploads/Strateginis%2022\\_24.pdf](https://ciurlionis.lt/uploads/Strateginis%2022_24.pdf).
6. Ignalinos kultūros ir sporto centro strateginis planas 2018-2020 m. Prieiga per internetą: <https://irsspc.lt/wp-content/uploads/2020/01/IKSC-strateginis-planas-2018-2020-m.pdf>.
7. Joniškio istorijos ir kultūros muziejaus 2020-2022 metų strateginis veiklos planas. Patvirtinta 2020 m. gegužės mėn. 3 d. įsakymu Nr.T1-20.
8. Kauno rajono muziejaus strateginis planas 2016-2020 metams. Prieiga per internetą: [http://www.krmuziejus.lt/wp-content/uploads/2017/03/Muziejaus\\_strateginis\\_planas-2016-2020.pdf](http://www.krmuziejus.lt/wp-content/uploads/2017/03/Muziejaus_strateginis_planas-2016-2020.pdf).
9. Raseinių rajono kultūros centro 2018-2020 metų strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: <https://raseiniukulturoscentras.lt/wp-content/uploads/2019/11/rrkc-2018-2020-m.-strateginis-veiklos-planas.pdf>.
10. Kauno apskrities viešosios bibliotekos 2021 metų veiklos planas. Prieiga per internetą: [https://www.kvb.lt/images/vaizdai/2020/1.29.\\_Kauno\\_apskrities\\_viesios\\_bibliotekos\\_2021\\_m.\\_veiklos\\_planas.pdf](https://www.kvb.lt/images/vaizdai/2020/1.29._Kauno_apskrities_viesios_bibliotekos_2021_m._veiklos_planas.pdf).
11. Kretingos rajono savivaldybės M. Valančiaus viešosios bibliotekos 2022-2024 metų strateginis planas. Prieiga per internetą: <https://www.kretvb.lt/wp-content/uploads/2018/09/bibliotekos-strateginis-planas-2022%E2%80%932024.pdf>.
12. Kupiškio rajono savivaldybės kultūros centro 2018-2020-ųjų metų strateginis veiklos planas. Patvirtinta 2018 m. vasario 28 d. įsakymu Nr.V-21.
13. Lazdijų rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2021-2023 metų strateginis planas. Prieiga per internetą: [https://www.rsvb.lt/images/PDF/Biblioteosstrateginisplanas\\_2021\\_2023\\_m.pdf](https://www.rsvb.lt/images/PDF/Biblioteosstrateginisplanas_2021_2023_m.pdf).
14. Lietuvos nacionalinio dailės muziejaus (asignavimų valdytojo kodas 901749) 2022-2024 metų strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: [https://www.lndm.lt/wp-content/uploads/2022/02/8-LNDM-2022\\_2024-SVP-tvirtinimo-etapas.pdf](https://www.lndm.lt/wp-content/uploads/2022/02/8-LNDM-2022_2024-SVP-tvirtinimo-etapas.pdf).
15. Vilniaus miesto savivaldybės centrinės bibliotekos 2019-2020 metų socialinės atsakomybės ataskaita. Prieiga per internetą: <https://www.vcb.lt/wp-content/uploads/2020/08/soc.-atsakomyb%C4%97s-ataskaita.pdf>.
16. Utenos kultūros centro 2020 metų veiklos ataskaita. Patvirtinta 2021 m. kovo 29 d. įsakymu Nr. V-13.

17. Visagino viešosios bibliotekos 2021 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <https://www.visaginobiblioteka.lt/uploads/Dokumentai/Veikla/Veiklos%20ataskaitos/2021%20m.%20VVB%20vadovo%20ataskaita.pdf>.
18. Šiaulių „Aušros“ muziejaus 2021 metų veiklos planas. Patvirtinta 2021 m. balandžio 21 d. įsakymu Nr.ĮV-458.
19. Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešosios bibliotekos 2021 m. veiklos planas. Patvirtinta 2022 m. kovo 16 d. įsakymu Nr.ĮV-291.
20. Palangos miesto savivaldybės viešosios bibliotekos 2021 m. veiklos planas. Prieiga per internetą: [https://www.palangamvb.lt/uploads/ECB/content\\_1622200560/2021-metu-veiklos-planas\\_3960.pdf](https://www.palangamvb.lt/uploads/ECB/content_1622200560/2021-metu-veiklos-planas_3960.pdf).
21. Skuodo rajono kultūros centro 2017-2019-ųjų metų strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: [http://skuodokc.lt/images/2017-2019-uju\\_metu\\_strateginis\\_veiklos\\_planas.compressed.pdf](http://skuodokc.lt/images/2017-2019-uju_metu_strateginis_veiklos_planas.compressed.pdf).
22. Kazlų Rūdos Jurgio Dovydaičio viešosios bibliotekos 2019-2021 metų strateginis veiklos planas. Patvirtinta 2019 m. vasario 27 d. įsakymu Nr.V-2.
23. Šakių kultūros centro 2020-2022 metų strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: <https://sakiukc.lt/wp-content/uploads/2020/09/%C5%A0aki%C5%B3-kult%C5%ABros-centro-2020-2022-met%C5%B3-strateginis-veiklos-planas.pdf>.
24. Marijampolės kultūros centro 2021-2023-ųjų metų strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: <https://drive.google.com/file/d/1fTgjLPYotAtHOS22XznB8TWdG4Q5f-J9/view>.
25. Tauragės rajono savivaldybės Birutės Baltrušaitytės 2020-2022 metų strateginis veiklos planas. Patvirtinta 2020 m. sausio 18 d. Nr.VĮ-5.
26. Jurbarko rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2019 metų veiklos ataskaita. Patvirtinta 2020 m. balandžio 30 d. įsakymu Nr.T2-118.
27. Pagėgių savivaldybės kultūros centro 2021 metų veiklos ataskaita. Patvirtinta 2022 m. kovo 9 d. įsakymu Nr.T1-60.
28. Plungės rajono savivaldybės kultūros centro 2016-2018-ųjų m. strateginis veiklos planas. Patvirtinta 2016 m. kovo 5 d. įsakymu Nr.D-170.
29. Rietavo Oginskių kultūros istorijos muziejaus 2020-2022-ųjų m. strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Gra%C5%BEvyda-PC/Downloads/20202022strateginisveiklosplanas.pdf>.
30. Telšių rajono savivaldybės Karolinos Praniauskaitės viešosios bibliotekos perspektyvinė penkerių (2017-2021) metų veiklos programa. Prieiga per internetą: [https://www.kpbiblioteka.lt/media/public/pdf/veiklos\\_planas\\_str\\_2017\\_2021.pdf](https://www.kpbiblioteka.lt/media/public/pdf/veiklos_planas_str_2017_2021.pdf).

## Priedai

### 1 priedas. Tyrimo instrumentarijus

Tyrimo kriterijai	Teiginiai
<b>I diagnostinis blokas – organizacinės vertybės</b>	
1. Modernumas ir inovacijos <ul style="list-style-type: none"> <li>• kūrybiškumas ir jo ugdymas</li> <li>• novatoriškumas</li> <li>• patrauklumas (modernumas)</li> </ul>	<p>Organizacijoje, kurioje dirbu, skatinamas darbuotojų kūrybiškumas, ugdomi kūrybiniai sugebėjimai.</p> <p>Organizacijoje, kurioje dirbu, įgyvendinamos inovatyvios ir drąsios idėjos, darbuotojai domisi naujovėmis.</p> <p>Mano organizacija moderni ir tuo patraukli tiek vartotojams, tiek darbuotojams.</p>
2. Prieinamumas visoms suinteresuotoms šalims <ul style="list-style-type: none"> <li>• atvirumas</li> <li>• bendradarbiavimas</li> <li>• partnerystė</li> </ul>	<p>Organizacija, kurioje dirbu, yra atviras kultūros židinys bendruomenės meninei ir kultūrinei saviraiškai, skatinama atvira komunikacija tarp darbuotojų.</p> <p>Organizacija, kurioje dirbu, bendradarbiauja su kitomis institucijomis įgyvendinant bendrus projektus, darbuotojai skatinami dalintis gerąja patirtimi su kolegomis.</p> <p>Organizacija, kurioje dirbu, yra kitų kultūros ir ugdymo įstaigų, vietos bendruomenių partnerė.</p>
3. Tvarumo dimensija <ul style="list-style-type: none"> <li>• pagarba tradicijoms</li> <li>• socialinė atsakomybė</li> <li>• tvarumas</li> </ul>	<p>Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojai puoselėja etninės kultūros tradicijas, krašto kultūrinį identitetą.</p> <p>Organizacija, kurioje dirbu, į savo veiklas įtraukia specialiųjų poreikių, vyresnio amžiaus bei socialinės atskirties žmones, siekia išsaugoti turimus darbuotojus.</p> <p>Organizacijoje, kurioje dirbu, organizuojami renginiai, keliantys visuomenės ekologinį sąmoningumą, darbuotojai skatinami rūšiuoti atliekas, tausoti gamtą, rūpintis darbo aplinka ir estetika.</p>
4. Universaliosios vertybės <ul style="list-style-type: none"> <li>• pagarba asmeniui</li> <li>• dvasingumas</li> </ul>	<p>Organizacijoje, kurioje dirbu, kiekvienas lankytojas yra svarbus ir laukiamas, gerbiami visi darbuotojai, palaikoma tolerancijos aplinka.</p> <p>Organizacijoje, kurioje dirbu, organizuojamos veiklos, ugdančios dvasines vertybes visuomenėje.</p>
5. Tobulėjimas <ul style="list-style-type: none"> <li>• visuomenės ugdymas</li> <li>• darbuotojų kompetencijų vystymas</li> <li>• žinios ir informacija</li> </ul>	<p>Organizacija, kurioje dirbu, skatina ir palaiko jaunimo iniciatyvas, sudaro sąlygas įvairių visuomenės grupių asmenybiniam tobulėjimui, laisvalaikiui ir kūrybai.</p> <p>Organizacijoje, kurioje dirbu, rūpinamasi darbuotojų profesionalumo ugdymu, kvalifikacijos kėlimu.</p> <p>Organizacija, kurioje dirbu, plėtoja švietėjišką, informacinę veiklą, skatina bendruomenės narių mokymąsi visą gyvenimą.</p>
6. Veiklos kokybė <ul style="list-style-type: none"> <li>• kokybė</li> <li>• poreikių tenkinimas</li> </ul>	<p>Organizacijoje, kurioje dirbu, vertinama ne veiklų kiekybė, bet kokybė.</p> <p>Organizacijoje, kurioje dirbu, yra tiriami visuomenės narių informaciniai, kultūriniai, edukaciniai poreikiai ir stengiamasi juos patenkinti.</p>
<b>II diagnostinis blokas – asmeninės vertybės</b>	
1. Instrumentinės (elgesio) vertybės	

Tyrimo kriterijai	Teiginiai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ambicingumas</li> <li>• įžvalgumas</li> <li>• gebėjimas</li> <li>• pozityvumas</li> <li>• tvarkingumas</li> <li>• drąsa</li> <li>• atlaidumas</li>   <li>• naudingumas</li> <li>• sąžiningumas</li>   <li>• kūrybiškumas</li> <li>• nepriklausomybė</li> <li>• intelektualumas</li> <li>• logiškumas</li> <li>• meilė</li> <li>• paklusnumas</li> <li>• mandagumas</li> <li>• atsakingumas</li> <li>• savikontrolė</li> </ul>	<p>Man svarbu pasiekti užsibrėžtą tikslą.</p> <p>Man svarbu neturėti išankstinių nuostatų, būti tolerantiškam.</p> <p>Man svarbu ugdyti savo kompetencijas ir tobulinti įgūdžius.</p> <p>Man svarbu būti geros nuotaikos, bendrauti lengvai, atvirai.</p> <p>Man svarbu tvarkinga aplinka ir apranga, asmeninė higiena.</p> <p>Man svarbu būti ryžtingam, turėti tvirtą valią.</p> <p>Man svarbu gebėti užjausti kitą asmenį, atleisti už man padarytą skriaudą.</p> <p>Man svarbu pagelbėti kitam žmogui.</p> <p>Man svarbu visada sakyti tiesą, kokia ji bebūtų, visur ir visada būti sąžiningam.</p> <p>Man svarbu elgtis ir mąstyti kūrybiškai, būti originaliu.</p> <p>Man svarbu būti savimi pasitikinčiu, savarankišku.</p> <p>Man svarbu įgyti naujų žinių, kritiškai mąstyti.</p> <p>Man svarbu būti racionaliai mąstančiu, gebėti analizuoti.</p> <p>Man svarbu būti mylimu, rūpintis artimu žmogumi.</p> <p>Man svarbu būti pareigingu, nuolaidžiu.</p> <p>Man svarbu būti mandagiu, korektišku.</p> <p>Man svarbu atsakingai vykdyti pavestas užduotis, būti patikimu.</p> <p>Man svarbu elgtis disciplinuotai, būti santūriu.</p>
<p>2. Galutinės (elgesio rezultato) vertybės</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gyvenimo kokybė</li> <li>• savirealizacija</li> <li>• laimėjimo jausmas</li> <li>• taikus gyvenimas</li> <li>• grožis</li> <li>• lygybė</li> <li>• šeimos saugumas</li> <li>• laisvė</li> <li>• laimė</li> <li>• vidinė harmonija</li> <li>• brandi meilė</li> <li>• nacionalinis saugumas</li> <li>• malonumas</li> <li>• išganymas</li> <li>• savigarba</li> <li>• socialinis pripažinimas</li> <li>• draugystė</li> <li>• išmintis</li> </ul>	<p>Man svarbu patogios, komfortiškos gyvenimo sąlygos.</p> <p>Man svarbu gyventi aktyviai, įdomiai.</p> <p>Man svarbu laimėjimai, pasiekimai.</p> <p>Man svarbu gyventi taikoje, santarvėje.</p> <p>Man svarbu grožėtis meno kūriniais, gamta.</p> <p>Man svarbu turėti lygias teises.</p> <p>Man svarbu mano šeimos saugumas.</p> <p>Man svarbu būti laisvu, nesuvaržytu.</p> <p>Man svarbu būti laimingu.</p> <p>Man svarbu būti subalansuotu, santūriu.</p> <p>Man svarbu turėti dvasinius ir brandžius ryšius su kitu žmogumi.</p> <p>Man svarbu jaustis saugiu, būti ginamu.</p> <p>Man svarbu maloniai leisti laisvalaikį, jausti pasitenkinimą.</p> <p>Man svarbu tikėjimas nemirtingumu.</p> <p>Man svarbu būti oriu, pasitikėti savimi.</p> <p>Man svarbu įvertinimas, pripažinimas, pagarba.</p> <p>Man svarbu draugiški santykiai, darna.</p> <p>Man svarbu suvokti prasmę, turėti intuiciją.</p>
<b>III diagnostinis blokas – demografinės charakteristikos</b>	
1. Amžius	18-25 m. 26-35 m. 36-50 m. 50 m. ir daugiau
2. Išsilavinimas	Vidurinis Specialusis vidurinis

Tyrimo kriterijai	Teiginiai
	Aukštasis kolegijinis Aukštasis universitetinis
3. Įstaiga, kurioje dirbu:	Kultūros centras Viešoji biblioteka Muziejus
4. Darbo stažas šioje įstaigoje	Mažiau nei 1 metai 1 – 3 metai 4 – 6 metai 7 – 10 metų 11 – 15 metų Daugiau nei 15 metų
5. Lytis	Moteris Vyras Kita

## 2 Priedas. Anketa

### *Gerb. Respondente,*

KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto Vadybos studijų programos magistro studijų studentė Gražvyda Tušienė atlieka tyrimą, kuriuo siekiama išsiaiškinti organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajas kultūros įstaigose.

Anketa yra anoniminė, o gauta informacija bus panaudota mokslinio tyrimo rezultatų analizei. Klausimyne visur vartojami vyriškos giminės žodžiai, nesiekiant diskriminuoti moteriškos lyties atstovių.

Įvertinkite teiginius, geriausiai atspindinčius Jūsų, kaip kultūros įstaigos darbuotojo požiūrį (jei visiškai sutinkate – skirkite 5 balus, jei visiškai nesutinkate – skirkite 1 balą). Dėkoju už skirtą laiką ir Jūsų atsakymus.

**I. ORGANIZACINĖS VERTYBĖS. Žemiau esantys teiginiai susiję su Jūsų įstaigos, kurioje dirbate, išreikštomis vertybėmis strateginiuose dokumentuose. Atidžiai perskaitykite ir įvertinkite ar sutinkate su teiginiu: jei visiškai sutinkate – skirkite 5 balus, jei visiškai nesutinkate – skirkite 1 balą.**

Teiginiai	1	2	3	4	5
1.Organizacijoje, kurioje dirbu, skatinamas darbuotojų kūrybiškumas, ugdomi kūrybiniai sugebėjimai.					
2.Organizacijoje, kurioje dirbu, įgyvendinamos inovatyvios ir drąsios idėjos, darbuotojai domisi naujovėmis.					
3.Mano organizacija moderni ir tuo patraukli tiek vartotojams, tiek darbuotojams.					
4.Organizacija, kurioje dirbu, yra atviras kultūros židinys bendruomenės meninei ir kultūrinei saviraiškai, skatinama atvira komunikacija tarp darbuotojų.					
5.Organizacija, kurioje dirbu, bendradarbiauja su kitomis institucijomis įgyvendinant bendrus projektus, darbuotojai skatinami dalintis gerąja patirtimi su kolegomis.					
6.Organizacija, kurioje dirbu, yra kitų kultūros ir ugdymo įstaigų, vietos bendruomenių partnerė.					
7.Organizacijoje, kurioje dirbu, darbuotojai puoselėja etninės kultūros tradicijas, krašto kultūrinį identitetą.					
8.Organizacija, kurioje dirbu, į savo veiklas įtraukia specialiųjų poreikių, vyresnio amžiaus bei socialinės atskirties žmones, siekia išsaugoti turimus darbuotojus.					
9.Organizacijoje, kurioje dirbu, organizuojami renginiai, keliantys visuomenės ekologinį sąmoningumą, darbuotojai skatinami rūšiuoti atliekas, tausoti gamtą, rūpintis darbo aplinka ir estetika.					
10.Organizacijoje, kurioje dirbu, kiekvienas lankytojas yra svarbus ir laukiamas, gerbiami visi darbuotojai, palaikoma tolerancijos aplinka.					

Teiginiai	1	2	3	4	5
11. Organizacijoje, kurioje dirbu, organizuojamos veiklos, ugdančios dvasines vertybes visuomenėje.					
12. Organizacija, kurioje dirbu, skatina ir palaiko jaunimo iniciatyvas, sudaro sąlygas įvairių visuomenės grupių asmenybiniam tobulėjimui, laisvalaikiui ir kūrybai.					
13. Organizacijoje, kurioje dirbu, rūpinamasi darbuotojų profesionalumo ugdymu, kvalifikacijos kėlimu.					
14. Organizacija, kurioje dirbu, plėtoja švietėjišką, informacinę veiklą, skatina bendruomenės narių mokymąsi visą gyvenimą.					
15. Organizacijoje, kurioje dirbu, vertinama ne veiklų kiekybė, bet kokybė.					
16. Organizacijoje, kurioje dirbu, yra tiriami visuomenės narių informaciniai, kultūriniai, edukaciniai poreikiai ir stengiamasi juos patenkinti.					

**II. ASMENINĖS VERTYBĖS. Žemiau esantys teiginiai susiję su Jūsų turimomis ar trokštamomis turėti vertybėmis. Atidžiai perskaitykite teiginius ir įvertinkite sutikimo skalėje: jei visiškai sutinkate – skirkite 5 balus, jei visiškai nesutinkate – skirkite 1 balą.**

Teiginiai	1	2	3	4	5
1. Man svarbu pasiekti užsibrėžtą tikslą.					
2. Man svarbu neturėti išankstinių nuostatų, būti tolerantiškam.					
3. Man svarbu ugdyti savo kompetencijas ir tobulinti įgūdžius..					
4. Man svarbu būti geros nuotaikos, bendrauti lengvai, atvirai.					
5. Man svarbu tvarkinga aplinka ir apranga, asmeninė higiena.					
6. Man svarbu būti ryžtingam, turėti tvirtą valią.					
7. Man svarbu gebėti užjausti kitą asmenį, atleisti už man padarytą skriaudą.					
8. Man svarbu pagelbėti kitam žmogui.					
9. Man svarbu visada sakyti tiesą, kokia ji bebūtų, visur ir visada būti sąžiningam.					
10. Man svarbu elgtis ir mąstyti kūrybiškai, būti originaliu.					
11. Man svarbu būti savimi pasitikinčiu, savarankišku.					
12. Man svarbu įgyti naujų žinių, kritiškai mąstyti.					
13. Man svarbu būti racionaliai mąstančiu, gebėti analizuoti.					



Teiginiai	1	2	3	4	5
14.Man svarbu būti mylimu, rūpintis artimu žmogumi.					
15.Man svarbu būti pareigingu, nuolaidžiu.					
16.Man svarbu būti mandagiu, korektišku.					
17.Man svarbu atsakingai vykdyti pavestas užduotis, būti patikimu.					
18.Man svarbu elgtis disciplinuotai, būti santūriu.					
19.Man svarbu patogios, komfortiškos gyvenimo sąlygos.					
20.Man svarbu gyventi aktyviai, įdomiai.					
21.Man svarbu laimėjimai, pasiekimai.					
22.Man svarbu gyventi taikoje, santarvėje.					
23.Man svarbu grožėtis meno kūriniais, gamta.					
24.Man svarbu turėti lygias teises.					
25.Man svarbu mano šeimos saugumas.					
26.Man svarbu būti laisvu, nesuvaržytu.					
27.Man svarbu būti laimingu.					
28.Man svarbu būti subalansuotu, santūriu.					
29.Man svarbu turėti dvasinius ir brandžius ryšius su kitu žmogumi.					
30.Man svarbu jaustis saugiu, būti ginamu.					
31.Man svarbu maloniai leisti laisvalaikį, jausti pasitenkinimą.					
32.Man svarbu tikėjimas nemirtingumu.					
33.Man svarbu būti oriu, pasitikėti savimi.					
34.Man svarbu įvertinimas, pripažinimas, pagarba.					
35.Man svarbu draugiški santykiai, darna.					
36.Man svarbu suvokti prasmę, turėti intuciją.					

**Jūsų amžius:**

- 18 – 25 m.
- 26 – 35 m.

- 36 – 50 m.
- 51 m. ir daugiau

**Išsilavinimas:**

- Vidurinis
- Specialusis vidurinis
- Aukštasis kolegijinis
- Aukštasis universitetinis

**Įstaiga, kurioje dirbate:**

- Kultūros centras
- Viešoji biblioteka
- Muziejus

**Darbo stažas šioje įstaigoje:**

- Mažiau nei metai
- 1 – 3 metai
- 4 – 6 metai
- 7 – 10 metų
- 11 – 15 metų
- Daugiau nei 15 metų

**Lytis:**

- Moteris
- Vyras
- Kita

---

***Dėkoju už atsakymus!***